

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

VANESSA PUTRIQUE GONÇALVES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FORMA DE REGISTRO DO
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO CENTRO DE MEMÓRIA
DO SISTEMA FIEP**

CURITIBA
2010

VANESSA PUTRIQUE GONÇALVES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FORMA DE REGISTRO DO
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO CENTRO DE MEMÓRIA
DO SISTEMA FIEP**

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa e Informação II como requisito parcial para obtenção de grau de bacharelado em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná, Departamento de Ciência e Gestão da Informação.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Helena de Fátima Nunes Silva

CURITIBA
2010

“As palavras são pequenas formas no maravilhoso caos que é o mundo; formas que focalizam e prendem idéias, que afiam os pensamentos, que conseguem pintar aquarelas de percepção...”

Diane Ackerman

Dedico a Deus por minha vida, minha saúde, sabedoria e força para alcançar meus sonhos.
À minha mãe Claudinéia, por todo o amor - amiga e companheira de toda vida que acreditou
em mim e me conduziu por este caminho de novas descobertas e, ao meu pai Clair, que
juntos sempre acreditaram e lutaram pela minha formação.
Aos meus amigos (as) pela compreensão e amizade confiada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me guia e ilumina, pela vida, benção, proteção e pela oportunidade de conquistar mais esta meta.

À minha mãe, Claudinéia Putrique, pelo amor integral, companheirismo, apoio, compreensão e amizade verdadeira.

Ao meu pai Clair, irmãos, Ricardo e Leandro que sempre acreditaram e estiveram ao meu lado não me deixando desistir e aceitando a minha ausência em algumas reuniões e festas de família por conta da conquista de um sonho.

À Universidade Federal do Paraná e a todos os professores do DECIGI que me acompanharam nesses 4 anos e contribuíram para a minha formação acadêmica e profissional.

À professora Dra. Helena de Fátima Nunes por ser minha orientadora e amiga, pelo apoio, preocupação, incentivo, dedicação e recomendações realizadas para a efetivação desta pesquisa.

À Maria Helena De Mari e Maria José da Silva, pelo apoio, compreensão e pela colaboração em repassar informações do Centro de Memória, e em sugestões na pesquisa.

Aos colegas: Camila Manfrinatto, Francisco Oliveira, Ana Greef e Florindo Picoli pelo apoio, risadas, consideração e companheirismo nesses 4 anos.

Aos meus colegas do curso, pelo compartilhamento de experiências e conhecimentos adquiridos ao longo destes anos.

Ao Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná pela oportunidade de trabalhar em sua organização como estagiária.

Aos entrevistados no estudo, que se disponibilizaram prontamente em participar da pesquisa.

À todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a minha formação como pessoa e como profissional, e para realização e êxito da presente pesquisa.

Agradeço profundamente a todos com carinho.

RESUMO

Analisa a importância do mapeamento do processo de gestão e realização de eventos internos do Sistema FIEP, elaborados pelo Centro de Memória, como forma de registro do conhecimento organizacional. Utiliza, análise documental, questionários e entrevistas para a coleta de dados dos aspectos relacionados à Memória Organizacional nos setores vinculados à realização de eventos. Seleciona para o estudo uma amostra de quatro (4) colaboradores, coordenador ou gerente dos quatro (4) setores envolvidos no estudo. Aplica um questionário contendo perguntas fechadas e entrevista semi estruturada com subdivisões de acordo com as etapas da Memória Organizacional para a retenção do conhecimento – coleta e registro, armazenamento e recuperação, disseminação e compartilhamento e reuso. Analisa o conteúdo constante nos documentos e informações armazenados no Centro de Memória, bem como das informações obtidas sobre o mapeamento de processos e memória organizacional da prática de realização de eventos. Descreve o mapeamento do processo, por meio da identificação das atividades delimitadas nos sub processos envolvidos na gestão e realização de eventos com a representação por fluxos de atividades. Apresenta como resultado, uma proposição para o registro da Memória Organizacional por meio de mapeamento de processos obtida com a integração da literatura e da reflexão do estudo. Confirma, pelo cenário levantado, a importância do registro do conhecimento organizacional e reflete sobre o mapeamento de processo como instrumento para a retenção do conhecimento por meio da construção da Memória Organizacional no ambiente estudado.

Palavras-chave: Memória Organizacional. Mapeamento de Processos. Gestão e realização de eventos. Centro de Memória do Sistema FIEP. Registro do Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Processos Organizacionais.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – VISÃO “TRADICIONAL” DA EVOLUÇÃO DOS DADOS AO CONHECIMENTO.....	18
FIGURA 2 – CICLO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	19
FIGURA 3 – MODELO GENÉRICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	21
FIGURA 4 – PROCESSO PARA GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	24
FIGURA 5 – TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES	25
FIGURA 6 – ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	28
FIGURA 7 – QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	31
FIGURA 8 – PROCESSO SECI.	32
FIGURA 9 – VISÃO GERAL DE UMA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	39
FIGURA 10 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE PARA O CICLO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	40
FIGURA 11 – VISÃO SISTÊMICA DOS PROCESSOS	46
FIGURA 12 – ESTRUTURA FUNCIONAL DO SISTEMA FIEP	57
FIGURA 13 – PROCESSO DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA GESTÃO DE EVENTOS.....	91
FIGURA 14 – PROCESSO DE GESTÃO DE EVENTOS DO CENTRO DE MEMÓRIA.....	94
FIGURA 15 – PROCESSO DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS NA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO.....	37
QUADRO 2 – REPOSITÓRIOS DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	41
QUADRO 3 – MÉTODOS PARA SE CRIAR MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	43
QUADRO 4 – CONCEITOS DE ATIVIDADES, PROCESSOS, SUBPROCESSOS E TAREFAS	48
QUADRO 5 – ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DE PROCESSOS	49
QUADRO 6 – DATA DE REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	62
QUADRO 7 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – COLETA E REGISTRO DO CONHECIMENTO.....	67
QUADRO 8 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – DISSEMINAÇÃO E COMPARTILHAMENTO	69
QUADRO 9 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – ARMAZENAMENTO E RECUPERAÇÃO	71
QUADRO 10 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – REUSO DO CONHECIMENTO ..	72

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RESPOSTAS DOS SETORES PARA A ETAPA DE COLETA E REGISTRO DO CONHECIMENTO - MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	68
GRÁFICO 2 – RESPOSTAS DOS SETORES PARA A ETAPA DE DISSEMINAÇÃO E COMPARTILHAMENTO - MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	70
GRÁFICO 3 – RESPOSTAS DOS SETORES PARA A ETAPA DE ARMAZENAMENTO E RECUPERAÇÃO - MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	72
GRÁFICO 4 – RESPOSTAS DOS SETORES PARA A ETAPA DE REUSO DO CONHECIMENTO - MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	73
GRÁFICO 5 – ANÁLISE GERAL DAS RESPOSTAS DOS SETORES POR ETAPAS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	85

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	ABORDAGEM DO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
2	LITERATURA PERTINENTE	17
2.1	GESTÃO DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
2.1.1	Processo de Gerenciamento das Informações	23
2.1.2	Conhecimento Organizacional	27
2.1.3	Criação do Conhecimento	30
2.1.4	Práticas de Gestão do Conhecimento	36
2.2	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	37
2.2.1	Processos Organizacionais	44
2.2.2	Memória Organizacional e Mapeamento de Processos	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	56
3.1.1	O Sistema FIEP	56
3.1.2	Centro de Memória	58
3.2	COLETA DOS DADOS	59
3.3	SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE	62
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1	PESQUISA DOCUMENTAL	64
4.2	QUESTIONÁRIO	66
4.2.1	Memória Organizacional - Coleta e Registro do Conhecimento	67
4.2.2	Memória Organizacional – Disseminação e Compartilhamento	69
4.2.3	Memória Organizacional – Armazenamento e Recuperação	70
4.2.4	Memória Organizacional – Reuso do Conhecimento	72
4.3	ENTREVISTAS	74
4.3.1	Memória Organizacional - Coleta e registro	76
4.3.2	Memória Organizacional – Disseminação e Compartilhamento	79

4.3.3 Memória Organizacional – Armazenamento e Recuperação	81
4.3.4 Memória Organizacional – Reuso.....	82
4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	84
4.4.1 Pesquisa Documental.....	84
4.4.2 Questionário e Entrevista	85
5 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE EVENTOS COMO FORMA DE REGISTRO DO CONHECIMENTO	89
5.1 ETAPAS DO REGISTRO DO CONHECIMENTO PARA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	90
5.2 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE EVENTOS	93
5.3 IMPORTÂNCIA DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E O MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO REGISTRO DO CONHECIMENTO.....	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICES	106
ANEXO	119

1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por transformações nunca imaginadas em séculos passados. Os impactos causados por essas mudanças com a rápida comunicação e acesso a informação por meio de tecnologia acabam por modificar a essência das atividades humanas e aumentam a dinâmica no ambiente organizacional.

Os cenários que cercam as organizações, atualmente, condicionam-nas a se preocuparem com as mudanças ambientais, fazendo-as reagir com inovações e expandir o constante processo de aquisição e preservação de conhecimentos.

Na era em que o conhecimento tem sido constantemente valorizado e a informação e o conhecimento são os principais insumos, as organizações se voltam para os processos internos, com a finalidade de conhecer o seu ambiente, tanto interno como externo, preocupando-se com a aquisição e a perda de seu capital intelectual.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento organizacional em dois tipos: o explícito e o implícito. O conhecimento explícito é prontamente identificado, o que facilita o levantamento do ciclo de informações. Já o conhecimento tácito necessita ser explicitado, pois está retido nos indivíduos sendo de difícil socialização. “O conhecimento é, portanto, um marco fundamental em termos de organização do trabalho e de processos de gestão, pois relativiza a dicotomia entre a concepção e execução da tarefa” (SCHLESINGER *et. al.*, 2008, p.5).

As atividades de gestão de conhecimento nas organizações acontecem pelas práticas, dentre as quais se encontra a Memória Organizacional. Tal prática busca registrar, reter e preservar as informações estruturadas derivadas dos conhecimentos tácitos e explícitos, e assim, formalizar os conteúdos sucedidos de atividades e processos, com o intuito de melhorar a atuação organizacional.

Desta forma, a análise do fluxo informacional e dos processos torna-se o fator delimitador entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento (ALVARENGA NETO, 2008), os quais devem contribuir para a construção da Memória Organizacional.

No entanto, ainda se percebe que existem resistências para a captação, registro e armazenamento dos conhecimentos organizacionais. O processo de

registro é dificultado, especialmente quando há rotatividade de funcionários nas organizações.

Pelo exposto, realizou-se um estudo de caso com ênfase na sistematização das atividades e fluxos de atividades para a gestão e realização de eventos internos como contribuição à construção de Memória Organizacional do Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Sistema FIEP), especificamente, no Centro de Memória.

1.1 ABORDAGEM DO PROBLEMA

Os cenários que cercam as organizações, atualmente, condicionam as empresas a preocuparem-se com os seus processos, pois estes viabilizam o funcionamento coordenado e estruturado das suas atividades e subsistemas.

O conhecimento dos processos, que englobam os procedimentos internos e o relacionamento destes com as suas atividades organizacionais, fornece suporte para as atitudes organizacionais frente às mudanças. Nesse sentido, ressalva-se a identificação de oportunidades de melhoria, de um conjunto estruturado de conhecimentos para a tomada de decisão e a oportunidade de gerenciamento do fluxo de trabalho e de informações.

O Sistema FIEP é amplamente reconhecido por seu apoio às indústrias do Estado do Paraná e por sua preocupação em ampliar e inovar o mercado industrial. Suas atividades são fortemente voltadas às necessidades das indústrias e de seus colaboradores, bem como, para a sua atualização frente às mudanças organizacionais, ambientais e situacionais.

Desta forma, engloba em sua estrutura um Centro de Memória, que visa resguardar a memória histórica da instituição, a qual em variadas situações é consultada para fornecer suporte em eventos e outras questões que conglomeram a sua vida empresarial. Este ambiente é formado por conhecimentos amplamente utilizados em processos internos e externos para alavancar as atividades organizacionais de retrospectiva institucional.

A efetiva participação do Centro de Memória recai, entre outras atividades, em fornecer apoio em eventos internos que buscam subsídios em dados e informações históricas das instituições que fazem parte do Sistema FIEP.

Com relação à elaboração de eventos, verifica-se a ausência de um suporte explícito e representativo do processo e das atividades que, geralmente, são realizadas pelo Centro de Memória e pelos setores correlatos, para a elaboração de eventos. Não há, portanto, uma estrutura fixa de atuação para a elaboração dos eventos. Nota-se ainda, a inexistência de uma formalização dos procedimentos e fluxos de trabalho, sendo estes realizados de acordo com as necessidades seqüenciais, bem como, a falta de registro dos vieses encontrados no decorrer do processo, mas esta análise não entrará no mérito deste estudo.

Diante da análise referente ao registro do conhecimento, chega-se a seguinte questão a ser resolvida: **qual a importância do mapeamento do processo de realização de eventos internos da instituição, que necessitam de suporte histórico, para o registro do conhecimento no Centro de Memória do Sistema FIEP?**

1.2 OBJETIVOS

No âmbito deste projeto os objetivos decompõem-se em objetivo geral e quatro objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a importância do mapeamento do processo de gestão e realização de eventos internos do Sistema FIEP, elaborados pelo Centro de Memória, para o registro do conhecimento organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) analisar os processos de coleta, armazenamento e recuperação dos conhecimentos sobre eventos produzidos pelo Centro de Memória do Sistema FIEP;
- b) identificar como é realizado o processo de gestão e realização de eventos com base no processo de construção de Memória Organizacional para o Centro de Memória;
- c) mapear o processo e sub processos de gestão e realização de eventos para a construção do registro de Memória do Centro de Memória;
- d) representar graficamente o fluxo do processo interno de realização de eventos pelo Centro de Memória.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Centro de Memória foi criado pensando em resgatar e disponibilizar dados e informações históricas do Sistema FIEP e de suas entidades formadoras. Desde a sua fundação em 2004, vem contribuindo com a realização de suas pesquisas, levantamentos históricos e organização de conteúdos para a disponibilização a quem tiver interesse, sendo que os materiais resguardados servem de apoio para várias atividades institucionais.

Atividades voltadas para a documentação, como projetos de normalização de guarda de arquivos, preservação documental entre outras, foram e estão sendo aplicadas. Entretanto, não houve ainda neste ambiente um projeto proativo voltado para o registro dos conhecimentos, especialmente aqueles referentes ao processo de gestão e realização de eventos do setor.

Percebe-se, que de modo correlato, o conhecimento tácito das pessoas que ali trabalham também se torna foco de uma tentativa de explicitação, visto que pode ser perdido com o afastamento ou a aposentadoria do colaborador.

Buscou-se, portanto, mapear e sistematizar os conhecimentos, transformando-os em informações estruturadas, para demonstrar a importância da

Memória Organizacional para o ambiente de estudo. Tal prerrogativa embasa-se na afirmação de que um dos dilemas e “grandes problemas enfrentados pelas organizações na atualidade é manter o fluxo de informações e conhecimentos, bem como retê-lo” (SCHLESINGER *et. al.*, 2008, p.19).

Desta forma, o registro do processo de gestão dos eventos realizados pelo Centro de Memória poderá proporcionar agilidade na tomada decisão e correções em fluxos de trabalho, pois o que se torna essencial é “a criação da Memória Organizacional dos processos em si, isto é, o seu conteúdo e a captação e registro das informações sobre os processos” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.77).

No curso de graduação em gestão da informação já foram desenvolvidos outros estudos sobre as práticas de Gestão do Conhecimento, sendo que apenas um deles teve como foco a sistematização e registro de informações e conhecimentos para constituir a Memória Organizacional. Tal estudo foi desenvolvido na Companhia Paranaense de Energia (COPEL), em uma unidade da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). No entanto, inexistem trabalhos com ênfase na sistematização e mapeamento dos processos relacionados à idealização e formulação dos eventos do Sistema FIEP. Deste modo, identificou-se a relevância deste estudo indo ao encontro dos aspectos apresentados na literatura da área, ou seja, há duas formas na relação entre os processos organizacionais e a gestão do conhecimento, sendo elas a Memória Organizacional e a avaliação e delimitação das melhores práticas. O “conhecimento sobre os seus processos é tão importante para uma empresa quanto às informações sobre a concorrência, sobre os clientes ou sobre novas tecnologias” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.76).

Verifica-se que além da contribuição para o Centro de Memória do Sistema FIEP, a pesquisa acadêmica servirá para ampliação dos estudos na área de gestão do conhecimento, voltado especificamente ao processo de Memória Organizacional com apoio da técnica de mapeamento e sistematização de fluxos de informação. Nesse sentido:

mapear dinamicamente os processos de negócio da empresa, registrando o conhecimento sobre a forma como esses processos são realizados, mantendo essas informações atualizadas e tornando-as disponíveis para todos na organização, é uma atividade fundamental para a Gestão de Conhecimento numa empresa. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.76).

Sabendo-se que as atividades e processos voltados à realização de eventos históricos não tem descrição registrada, o estudo é relevante, pois ao sistematizar os

processos de elaboração dos eventos internos do Sistema FIEP, por meio do estudo das atividades e procedimentos de apoio desenvolvidas no setor, possibilitará que a Memória Organizacional seja intensificada, fornecendo o registro e representação gráfica de informações e conhecimentos.

Embora os resultados do estudo de caso não possam ser replicados, acredita-se que o encaminhamento metodológico poderá ser utilizado por outras unidades ou setores do Sistema FIEP ou por outras organizações sensibilizadas com a preservação, registro e reutilização do conhecimento.

Além das contribuições com os processos de trabalhos do Sistema FIEP, o estudo é relevante para o curso de Gestão da Informação, possibilitando as reflexões tanto do ponto de vista teórico quanto de aplicação da Gestão do Conhecimento nas organizações. Além disso, os resultados serão integrados ao Projeto de Pesquisa, do Departamento de Ciência e Gestão da Informação (DECIGI), intitulado Gestão do Conhecimento na Administração Pública, sob a coordenação da orientadora desta investigação.

2 LITERATURA PERTINENTE

A seção aborda o estudo referente ao relacionamento entre gestão da informação e gestão do conhecimento, o conhecimento organizacional, a criação do conhecimento e as práticas de gestão do conhecimento, aprofundando a análise sobre a prática de Memória Organizacional relacionando-a ao mapeamento de processos organizacionais.

2.1 GESTÃO DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com a crescente transformação da sociedade e, conseqüentemente, do ambiente organizacional, a rápida comunicação e acesso a informação com o uso da tecnologia acabam por modificar a dinâmica e as atividades organizacionais.

As transformações chegam ao âmbito organizacional, e o impulso que causa a sua rápida mudança vem dos recursos estimados em seus processos e atividades, sendo evidenciada na sociedade, como a informação do ambiente organizacional, o conhecimento das pessoas e as novas tecnologias da informação, que gerenciadas de modo correto fornecem novos horizontes e trazem benefícios estratégicos para a organização. Neste sentido, a

gerência de recursos informacionais enfatiza a análise dos conteúdos das informações ambientais internas e externas gerando inteligência para a tomada de decisão nas organizações, baseando-se fortemente nas tecnologias de informação e comunicação. (TARAPANOFF, 2006, p. 24).

Partindo-se da premissa de que a informação é um “fator estruturante e um instrumento de gestão” (MORESI, 2001, p.111), as atuais organizações que vivem em acelerada atualização e virtualização de suas atividades constroem uma incorporação de valor informacional às atividades, obtendo como resultado uma rede de atividades de gestão de informação organizacional.

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das

várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais. (BEUREN, 2000, p. 43).

Deste modo, os dados, vistos como sinais sem processamento e somente coletados, sem correlação e integração, devem ser avaliados e interpretados para que se tornem informação, sendo então, exibidos de modo legível e passível de entendimento para as pessoas que irão utilizá-los (MORESI, 2001, p.117).

A realidade, portanto, é intuída pelo indivíduo por meio de dados coletados do ambiente, representados por símbolos expressos por um conjunto de sinais interpretáveis. Após a aplicação de significado, ou seja, da contextualização e da agregação, os dados tornam-se informações, mas que sozinha não transmite seu objetivo. “Então ocorre mais uma transformação, juntando informações e objetivos, explícitos ou meramente implícitos, gerando o que se chama de “conhecimento.” (MICHAUD, 2006, p.216). A Figura 1, ilustra os conceitos apresentados.

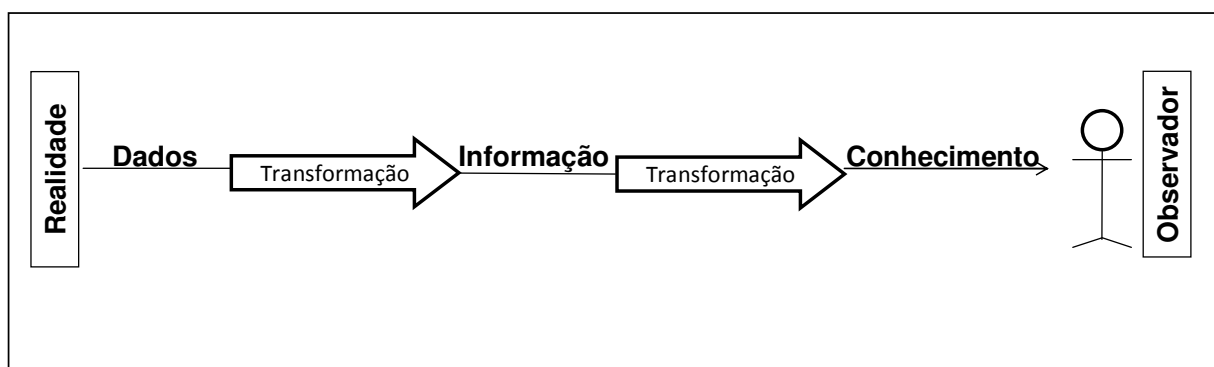


FIGURA 1 – VISÃO “TRADICIONAL” DA EVOLUÇÃO DOS DADOS AO CONHECIMENTO
FONTE: Adaptado de Michaud (2006, p.216).

Percebe-se, entretanto, que a informação torna-se um recurso imprescindível para que as organizações possam melhorar seus processos, produtos e serviços. A sua utilidade e importância são ampliadas pela agregação de valor, pois este varia de acordo com o tempo e com a perspectiva, sendo assim uma função do efeito da informação sobre o processo decisório (MORESI, 2001, p.115).

Segundo Cronin (1990 *apud* MORESI, 2001, p.112) o valor da informação pode ser classificado nos seguintes tipos:

- a) valor de uso: baseia-se na utilização final que se fará com a informação;
- b) valor de troca: é aquele que o usuário estará preparado para pagar e variará de acordo com as leis de oferta e demanda;
- c) valor de propriedade: que reflete o custo substitutivo de um bem;

d) valor de restrição: que surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial, quando o uso fica restrito apenas a algumas pessoas. (CRONIN, 1990 *apud* MORESI, 2001, p.112).

Assim, para que haja a efetiva gestão da informação é necessário hierarquizar e classificar as informações para, posteriormente, agregar o seu valor e fundamentar o seu gerenciamento de forma estratégica para utilizá-las em sua adaptação às necessidades do ambiente e tomada de decisão.

Decorrente da biblioteconomia especializada e da ciência da informação, o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais. (TARAPANOFF, 2006, p.22).

Para a obtenção correta da informação, Choo (1998 *apud* TARAPANOFF, 2006, p. 22) verifica que as organizações realizam a delimitação de um ciclo de gestão da informação para gerenciar e entender melhor o processo para sua utilização, conforme observação da Figura 2, a seguir.

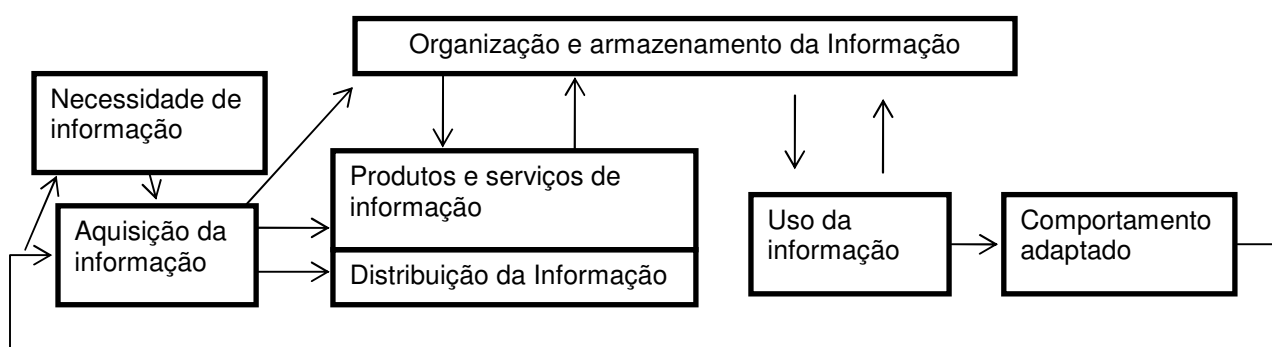


FIGURA 2 – CICLO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

FONTE: Adaptado de Choo (1998 *apud* TARAPANOFF, 2006, p. 22).

A vida de uma organização é fundamentada por um ciclo de informações, mas quando embasada na interpretação e criação de significado ocasiona a tomada de decisão, assim, as organizações podem inferir um gerenciamento de informações internas, o qual será abordado no próximo item do estudo. “A criação de significado mostra como os membros da organização dão sentido ao que acontece no ambiente.” (CHOO, 2003, p.49).

A visão dos indivíduos quando inseridos na organização só ocorre quando as experiências e modelos mentais se voltam para resultados fundamentados, delineando as ações organizacionais.

Do modo apresentado, a organização começa a gerar conhecimento, que parte da inclusão de significado na interpretação e integração dos dados e informações, para obter uma idéia situacional. (MORESI, 2001, p.119).

O conhecimento é também um ativo capaz de gerar valor, pela sua capacidade de criar e utilizar processos gerenciais e operacionais, aptos a garantir uma produtividade maior, com a utilização da mesma quantidade ou até de uma menor quantidade de outros recursos. (SANTOS *et.al.*, 2007, p.52).

Assim, para Teixeira Filho (2000, p.21) o conhecimento “seria então um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e – por que não? - criatividade aplicada e avaliação de novas experiências e informações.”. Moresi (2001, p.137) vai além e aponta que a gestão do conhecimento:

pode ser vista como o conjunto de atividades que buscam desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, bem como representar fator de mudança no comportamento organizacional. (MORESI, 2001, p.137).

Gutiérrez (2006) complementa a idéia de Moresi (2001), quando refere que a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um tipo de disciplina,

que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma. (GUTIÉRREZ, 2006, p.120).

O conhecimento presente em uma organização pode ser passível de estudo e sistematização desde que seja coletado ou compartilhado, distribuído e, posteriormente, utilizado de modo efetivo para ajudar a organização a atingir os objetivos almejados. O conhecimento, portanto, é valorizado pela organização e, conseqüentemente, gera mudanças organizacionais no comportamento interno e na tomada de decisão.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Na organização, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK 1998, p.6).

Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem e caracterizam o conhecimento na organização em: explícito e implícito. E ainda, relatam que o conhecimento é criado a partir de quatro processos de transmissão de conhecimento: socialização, combinação, externalização e internalização. Os itens apresentados pelos autores são tratados em detalhes no tópico 2.1.2 deste estudo, onde caracteriza-se a criação do conhecimento.

Stollenwerk (2001, p.147-159), partindo de uma análise comparativa, reuniu as idéias básicas que permeiam os modelos de gestão do conhecimento e estabeleceu um modelo genérico de gestão do conhecimento, no qual são identificados sete processos e quatro fatores facilitadores, e podem ser observados na Figura 3, e nas especificações que seguem:

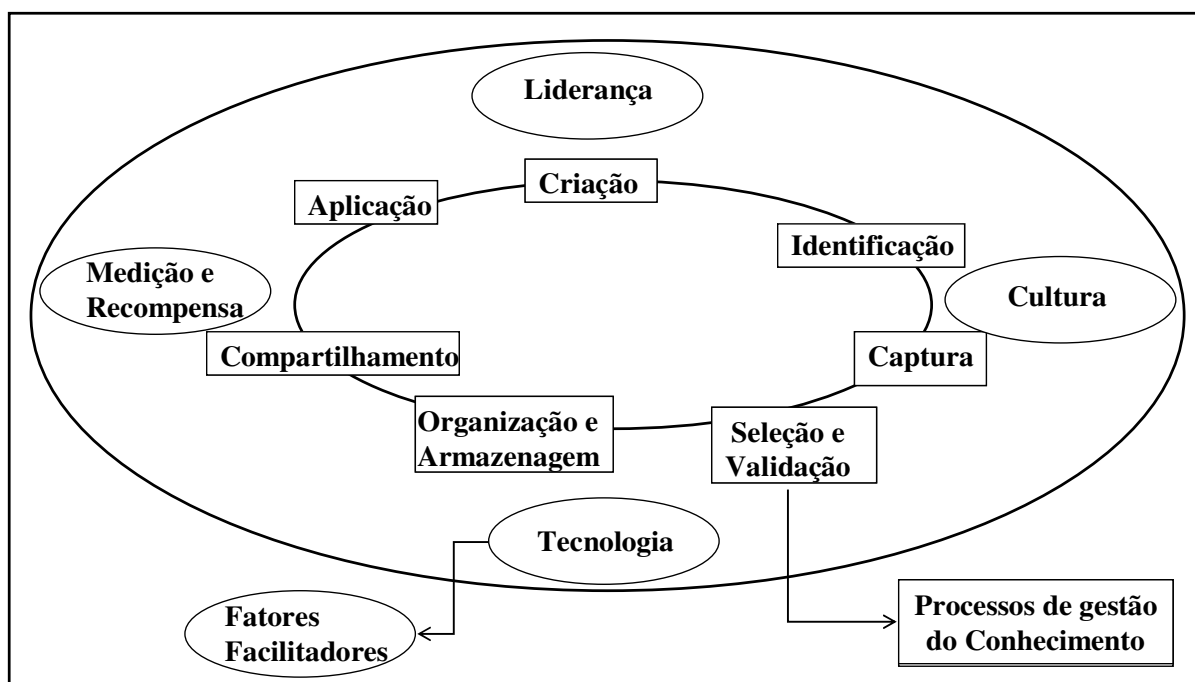


FIGURA 3 – MODELO GENÉRICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
 FONTE: Adaptado de Stollenwerk (2001, p.148).

Pela Figura 3, percebe-se que o conhecimento organizacional é o centro das aplicações. Assim os processos estão ao redor do centro, e são:

- a) identificação: processo voltado para as questões estratégicas, dentre elas, a identificação das competências essenciais e as diversas áreas de conhecimento que as sustentam. Possui o enfoque operacional, o qual considera os conhecimentos, habilidades e tecnologias que apóiam as competências essenciais. E o enfoque estratégico, no qual considera-se

os conhecimentos e habilidades existentes e os conhecimentos e habilidades que devem ser adquiridos.

- b) captura: detém-se na formalização, explicitação e codificação dos conhecimentos, experiências e habilidades para criar e manter as competências essenciais e as áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas.
- c) seleção e validação: visam filtrar o conhecimento, bem como, avaliar a qualidade e sintetizá-los para aplicações futuras.
- d) organização e armazenagem: o objetivo primordial é de “garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, com a utilização e sistemas de armazenagem efetivos.”.
- e) compartilhamento: a facilidade de acesso aos conteúdos torna-se ponto crítico, sendo importante que o conhecimento esteja formalizado e adequadamente armazenado, para o compartilhamento eficaz, tornando-se o uso da tecnologia vital para esse processo.
- f) aplicação: fundamental a utilização das informações disponíveis, principalmente, para aplicação em situações reais da organização para que sejam produzidos resultados e benefícios concretos do processo.
- g) criação: esse processo envolve outras dimensões como - aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação. O objetivo é partir de situações já experimentadas e conhecimentos formalizados, para a inovação e criação de novos conhecimentos. (STOLLENWERK, 2001, p.147-159).

Já os fatores facilitadores que são encontrados no ambiente da organização, são caracterizados por:

- a) liderança: “Sem o aval, o compromisso e o direcionamento por parte da liderança corporativa, a eficácia da gestão do conhecimento fica altamente prejudicada”.
- b) cultura Organizacional: enfatiza que as condições básicas para a gestão do conhecimento devem estar presentes na cultura corporativa e que dê o devido suporte para as atividades de conhecimento organizacional.
- c) medição e avaliação: práticas utilizadas para garantir receptividade, apoio e compromisso com a organização e gestão do conhecimento. Assim,

boas práticas permitem o foco em ações, facilitam o atingimento das metas e permite melhores definições de padrões.

- d) tecnologia da informação: este fator é vital para a disponibilidade e compartilhamento do conhecimento em larga escala, tornando-o acessível a qualquer tempo e em qualquer formato. (STOLLENWERK, 2001, p.147-159).

Verifica-se que o objetivo das organizações voltarem o foco para a gestão do conhecimento, segundo Teixeira Filho (2000, p.23), é no “intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível (o conhecimento)”.

Realçado os aspectos principais sobre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, a seguir aborda-se o processo de gerenciamento de informações.

2.1.1 Processo de Gerenciamento das Informações

As organizações lidam diariamente com informações, mas muitas vezes não possuem a consciência do impacto de valor e custo dessas informações que entram e saem do seu ambiente. Todo o trabalho realizado em uma organização faz parte de algum processo, que pode ser caracterizado como “um grupo de atividades realizadas numa seqüência [sic] lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes” (HAMMER; CHAMPY, 1994 *apud* REMOR *et.al.*, 2009, p.87).

As informações concatenadas com os processos nas organizações fornecem uma idéia de fluxo de trabalho ordenado, com entradas e saídas, definidas por um objetivo comum. O gerenciamento de informações torna-se, portanto, “um alvo natural para uma orientação de processos” e, ainda, “o gerenciamento das informações em termos de seu papel nos processos administrativos é um pré-requisito para a obtenção do sucesso.” (DAVENPORT, 1994, p.84).

Segundo Davenport (1994) as informações e os processos organizacionais podem ser classificados sob termos de quatro papéis específicos: como um enfoque dos processos operacionais, como um enfoque dos processos administrativos, como uma ferramenta de apoio para a reengenharia de processos empresariais, e em termos das abordagens do seu gerenciamento dentro dos processos.

Para o estudo enfoca-se a análise sobre a informação no gerenciamento de processos.

A informação pode desempenhar vários papéis de sustentação nas tentativas de tornar os processos mais eficientes e eficazes. Apenas o acréscimo da informação num processo pode, por vezes, levar a melhorias radicais de desempenho. (DAVENPORT, 1994, p.85).

Davenport (1994, p.98) definiu um esquema de processo para gerenciamento das informações, no qual se deve “incluir toda a ‘cadeia de valores’ da informação, ou seja, o processo deve começar com a definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenagem, distribuição, recebimento e uso das informações”, podendo ser visualizado na Figura 4, a seguir.

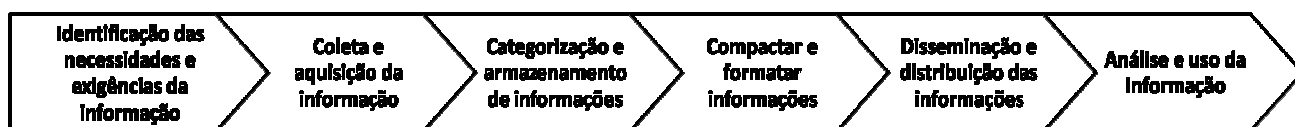


FIGURA 4 – PROCESSO PARA GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES

FONTE: Davenport (1994, p. 98).

Outro ponto que merece destaque é a tecnologia da informação dos processos de uma organização, observado como um aspecto deslocado, visto que,

devido à natureza desestruturada das necessidades e fluxos de informação de uma empresa, a tecnologia da informação pode ser, nesses tipos de processos de informação, menos valiosa enquanto um instrumento da mudança de processo do que em muitos outros tipos. (DAVENPORT, 1994, p. 98).

Atualmente, os recursos informacionais, que estão presentes em manuais, dados de computadores ou na mente dos indivíduos, são considerados os mais difíceis de serem percebidos e são os mais buscados.

Nesse sentido, os documentos advindos dos processos podem ser examinados e compreendidos pela atenção ao seu conteúdo e não aos elementos de dados, retornando assim, a uma maior simplicidade e menor detalhamento das informações, acomodando informações menos estruturadas que fornecem subsídios para suprir as necessidades momentâneas (DAVENPORT, 1994, p. 104-105).

Em contrapartida, Beuren (2000, p. 67) define que “a partir da compreensão do cenário atual do gerenciamento da informação e da amplitude e profundidade das tarefas que integram esse processo, é preciso delinear um arcabouço básico” para a estruturação da função de gerenciamento e das atividades contempladas.

A informação pode ser usada para integrar melhor as atividades de processos, tanto dentro de um processo como através de uma série deles. Muitas vezes a informação coletada para um processo mostra-se útil em outro. (DAVENPORT, 1994, p.88).

Em complemento apresenta-se a Figura 5, a seguir, como uma orientação de processo de gerenciamento de informação realizado por McGee e Prusak (1994).

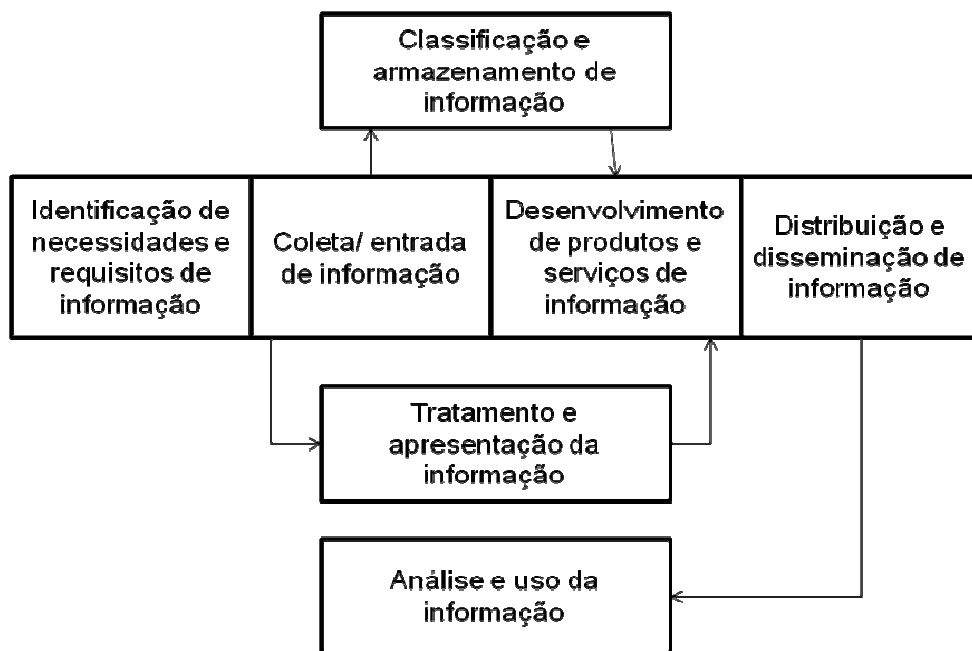


FIGURA 5 – TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES
 FONTE: Adaptado de McGee e Prusak (1994, p.108 *apud* BEUREN, 2000, p.67).

A Figura 5 representa um conjunto de tarefas conectadas logicamente que devem ser desempenhadas sob responsabilidade e supervisão de um gestor. Beuren (2000, p. 68) caracteriza cada tarefa do processo:

- a) identificação de necessidades e requisitos de informação: traduz-se como o conhecimento das diversas formas alternativas que podem tornar a informação mais estratégica para os usuários. Duas características devem ser observadas, a variedade de informações necessárias e a disponibilidade destas. Verificam-se como atividades, a identificação das necessidades de informação dos usuários, a análise das fontes de informação disponíveis ou que podem ser geradas, bem como, divulgar as formas de acesso à informação.
- b) coleta/ entrada de informação: requer uma estrutura que implica na identificação e compreensão das informações necessárias e,

posteriormente, ocorre o procedimento de extração/ coleta da informação necessária de sua fonte de origem.

- c) classificação e armazenamento da informação: classificação deve ser realizada pensando nos requisitos do usuário e de modo seletivo, com aplicação de vários formatos, os quais podem facilmente ser acessados pelos usuários por meio de um sumário/ índice que indica as classes de informações. Já o armazenamento com o recurso da tecnologia pode apresentar-se de diversas formas, podendo variar de registros em papéis a meios digitais.
- d) tratamento e apresentação da informação: essa etapa está ligada a sensibilidade de percepção das diferenças nas necessidades informacionais dos usuários. Buscam-se metodologias e representações diferenciadas para colocar a informação de modo adequado para os usuários.
- e) desenvolvimento de produtos e serviços de informação: nessa tarefa o conhecimento e a experiência dos profissionais de informação envolvidos são explorados com a finalidade de produzir serviços e produtos de informação mais eficientes para a organização. A execução é melhorada quanto maior for a participação das áreas usuárias e a interação entre especialistas de diferentes formações profissionais.
- f) distribuição/ disseminação da informação: após as etapas realizadas, a sequência requer a distribuição da informação, que engloba a ferramenta adequada de disseminação e a análise de seu uso. Além de atender às necessidades predeterminadas, o profissional deve tentar identificar e antecipar outras informações não previstas e que venham a ser necessárias, com base nos processos transcorridos. (BEUREN, 2000, p.68).

Verifica-se que os processos envolvem variadas tarefas que devem ser desempenhadas para a realização efetiva do gerenciamento organizacional baseado em informações. “Não só a informação, mas também empregados voltados para a informação podem exercer um papel integrador dentro e através dos processos.” (DAVENPORT, 1994, p.89).

Contudo, os processos e o gerenciamento de informações fornecem subsídios para a criação de conhecimentos nas organizações. Nesse sentido,

apresentam-se a seguir, os aspectos inerentes ao ambiente organizacional e o conhecimento.

2.1.2 Conhecimento Organizacional

A atual sociedade do conhecimento adverte o estudo do conhecimento sob o ponto de vista das organizações e evidência como um paradoxo, algo a ser restrito e evitado, para uma forma de aceitação e cultivação, apresentando assim a dicotomia e oposições entre o conhecimento tácito e o explícito.

Do ponto de vista organizacional, Choo (2003, p. 27-29) destaca três arenas que acredita abranger a criação e o uso da informação vista como estratégica para a organização, e são elas:

- a) criação do significado: a organização vive em um ambiente incerto e dinâmico, assim, precisa garantir as suas atividades com suprimentos confiáveis, (materiais, recursos e energia), pois as forças e mudanças ambientais acabam por definir e moldar o seu desempenho. A tarefa fundamental é a identificação da mudança mais significativa, interpretá-las e formular respostas adequadas para que a organização se adapte e prospere neste tipo de ambiente;
- b) construção do conhecimento: a visão do uso estratégico da informação onde a organização cria, organiza e processa a informação para originar novos conhecimentos advindos do aprendizado. Pois os novos conhecimentos impulsionam a organização em adquirir novas capacidades, produtos e serviços, e ainda, aperfeiçoar e aprimorar os processos e atividades realizadas. A utilização dos conhecimentos torna-se um fator determinante e desafiador quando se verifica que os conhecimentos e experiências estão em determinados indivíduos e, ainda, a dificuldade da organização em desaprender o que foi assimilado no passado.
- c) tomada de decisão: no ideal de tomar decisões confiáveis e com a preservação da legitimidade as organizações buscam e avaliam as informações conforme o propósito.

A informação como recurso estratégico e as arenas apresentadas por Choo (2003) fornecem subsídio para o entendimento da organização do conhecimento.

A Figura 6 demonstra os processos para uma organização do conhecimento.

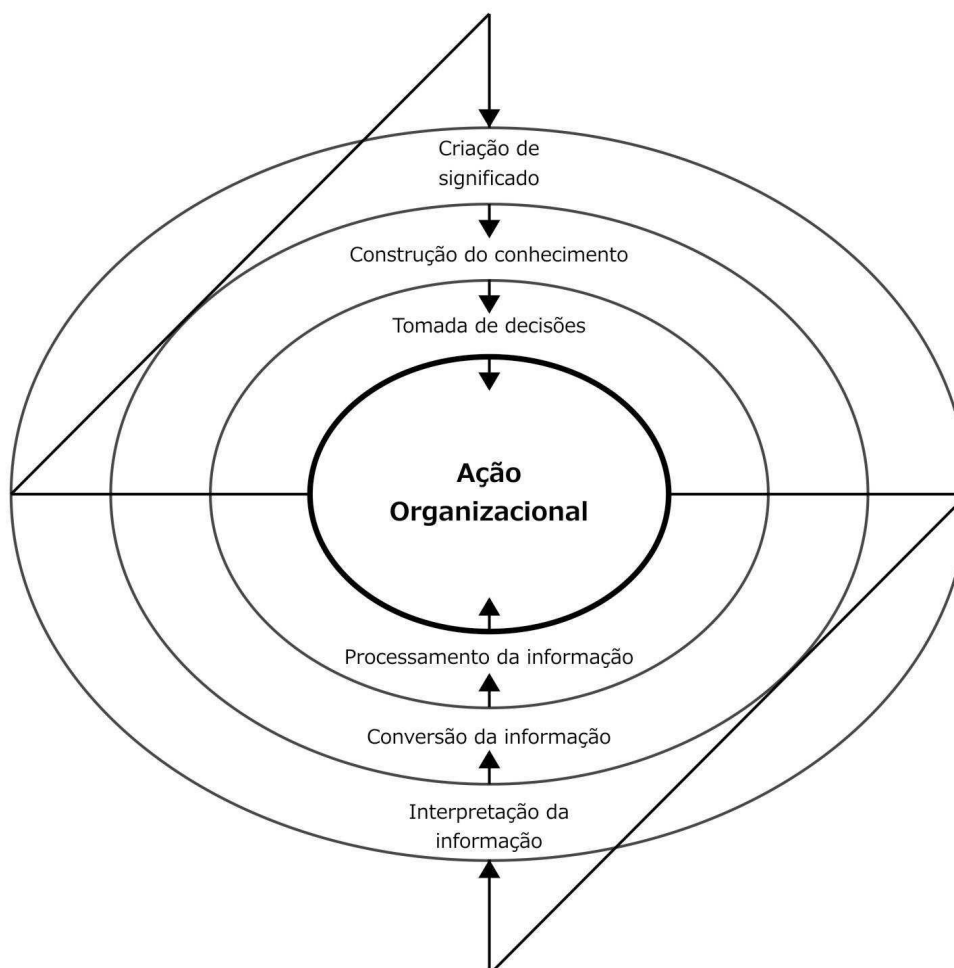


FIGURA 6 – ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO
 FONTE: Adaptado de Choo (2003, p.31).

Choo (2003, p.29-30) ressalva a percepção da “criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão como três camadas concêntricas, em que cada camada interna produz fluxos de informação para a camada externa adjacente”.

No primeiro momento a informação advinda do ambiente da organização é percebida e, posteriormente, o seu significado é construído socialmente. Os principais processos se voltam para a seleção, relevância segundo as mudanças ambientais e conversão da informação, chegando-se a uma interpretação consensual para retenção.

Na construção do conhecimento o principal processo é a conversão pela explicitação, a qual por meio do diálogo os membros partilham os conhecimentos e experiências. Já a tomada de decisão enfatiza a análise da informação a partir das alternativas disponíveis, que converge na ação organizacional.

Os três modos de uso da informação apresentados por Choo (2003, p.30) – interpretação, conversão e processamento da informação – “são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações”. O autor ainda destaca que a organização que “for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento” (CHOO, 2003, p.30).

A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam diferenciada no seu ambiente, pois tem a capacidade de percepção das situações impostas, discernimento e compreensão do seu ambiente e das suas necessidades. Deste modo, a informação e o conhecimento conferem vantagem, e permitem ações com inteligência, criatividade e astúcia.

Com a correta gestão desses recursos e da aplicação dos processos de informação, a organização pode obter uma adaptação às mudanças no momento oportuno e de maneira efetiva, o empenho na aprendizagem constante, principalmente, quando os resultados efetivos são concretos, desaprendendo pressupostos, crenças e normas que perdem a validade, mobilização do conhecimento e experiências dos membros para gerar novos conhecimentos, ocasionando inovação e criatividade e, enfatiza o conhecimento em ações racionais e decisivas (CHOO, 2003, p. 31-32).

Segundo a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional pode ser distinguido em dois tipos. Um é o conhecimento explícito, “que pode ser articulado na linguagem formal” (MORESI, 2001, p.135), ou seja, é passível de codificação sendo registrado formalmente e obtendo facilidade na transmissão entre os indivíduos. Já o segundo, refere-se ao conhecimento tácito, que é difícil de ser registrado e articulado na linguagem formal, e ainda envolve fatores intangíveis pessoais, como crenças, perspectivas e sistemas de valor. “O conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.20).

Quanto à inserção do conhecimento tácito e do conhecimento explícito na organização, Nonaka e Takeuchi desenvolveram um estudo da criação do conhecimento organizacional, no qual se pressupõe que,

o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65).

Com base nessa perspectiva, a seguir aprofunda-se a análise sobre a criação do conhecimento e as práticas de gestão do conhecimento.

2.1.3 Criação do Conhecimento

O conhecimento é criado a partir de uma combinação entre os conhecimentos existentes na organização, ou seja, conhecimento tácito e explícito, havendo segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p.23) quatro modos de conversão do conhecimento (Figura 7):

- a) socialização: de tácito para tácito. Pressupõe o compartilhamento e criação de conhecimento por meio de experimentação direta.
- b) externalização: de tácito para explícito. Articular o conhecimento tácito - individual, para o grupo, por meio do diálogo e reflexão explícita.
- c) combinação: de explícito para explícito. Partindo do conhecimento de um grupo, ocorre a sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação na organização.
- d) internalização: de explícito para tácito. A organização fornece um ambiente adequado para o indivíduo aprender e adquirir novo conhecimento tácito vindos da aplicação e da prática.

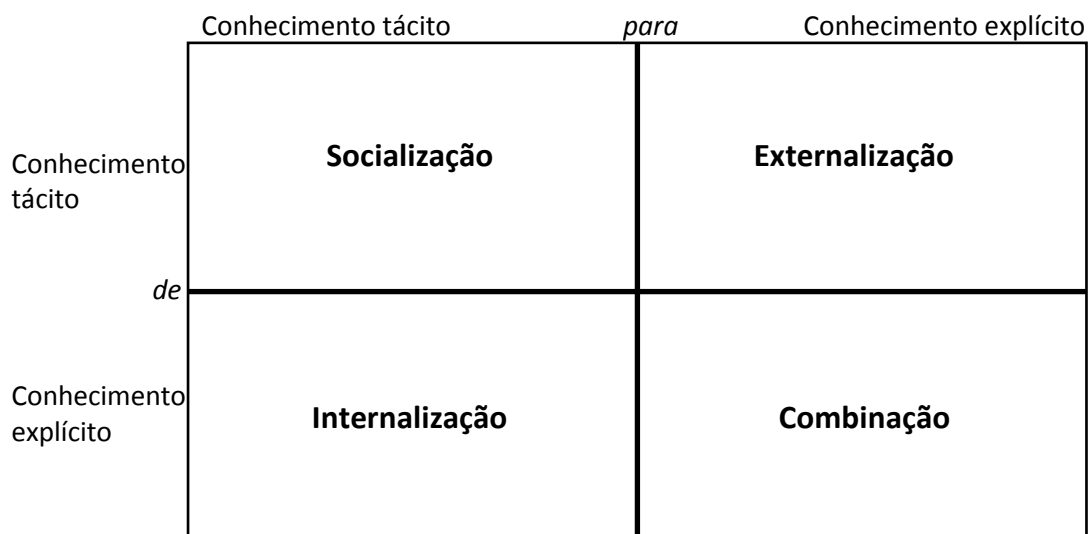


FIGURA 7 – QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.
 FONTE: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p.60).

Os autores ainda apresentam um ciclo, conhecido na literatura como espiral do conhecimento, modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI, que se encontra no núcleo dos processos de criação e conversão do conhecimento apresentados. “Este modelo descreve como o conhecimento tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.23).

A seguir, na Figura 8, pode-se visualizar a interação entre os processos dos quatro modos de conversão do conhecimento.

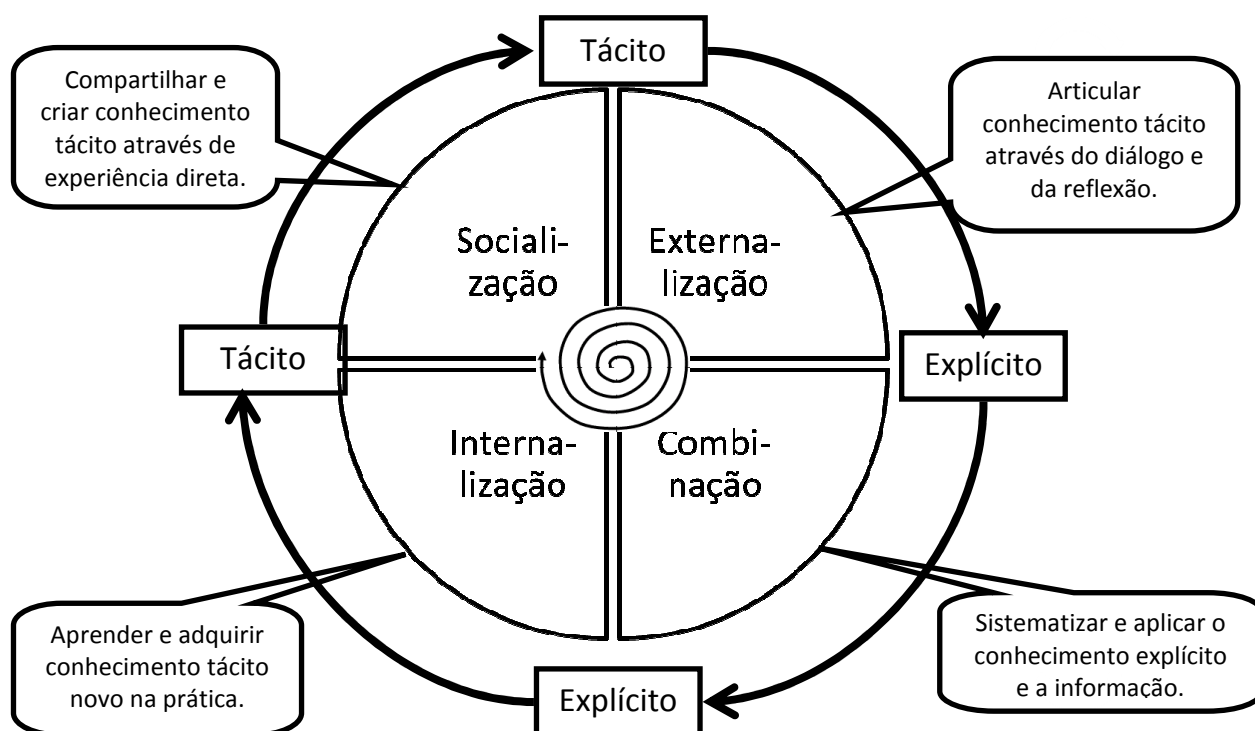


FIGURA 8 – PROCESSO SECI

FONTE: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1995 (*apud* NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.24).

As etapas principais do processo SECI já foram apresentadas, entretanto, lembra-se que o processo de externalização não é tão discutido na literatura, sendo que nesta etapa o conhecimento tácito, o qual é difícil de ser articulado e representado, é convertido em conhecimento transmissível e explicitado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.24). Técnicas variadas podem ser utilizadas na externalização, mas quando faltam argumentos e formas de articular, as analogias e metáforas são as mais utilizadas, pois “propiciam um passo intermediário entre a imaginação pura e o raciocínio lógico” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.24).

Nonaka e Takeuchi (2008) apontam um modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, sendo considerado um exemplo ideal do processo, e consiste em:

- a) compartilhamento do conhecimento tácito: corresponde à socialização, no qual inicialmente, o conhecimento rico e inexplorado dos indivíduos necessita ser expandido na organização.
- b) criação dos conceitos: em um processo semelhante à externalização, o conhecimento tácito compartilhado é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito.

- c) justificação dos conceitos: o conhecimento criado deve ser justificado nesta etapa, e a organização verifica e decide a necessidade de buscar o novo conceito.
- d) construção de um arquétipo: caso seja dada a continuidade, a quarta fase engloba a criação de um protótipo no caso de desenvolvimento de produto “concreto” ou um mecanismo operacional no caso de inovações “abstratas”.
- e) nivelação do conhecimento: A última fase refere-se a difundir o conhecimento criado, internamente na mesma divisão ou mesmo para elementos externos. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.81-82).

Descritos os modos de conversão do conhecimento e as fases de criação do conhecimento organizacional, observa-se a importância do papel da organização no processo de criação do conhecimento, proporcionando um ambiente que promova e facilite as atividades para disseminação e explicitação de conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.71). Nesse sentido, cinco condições determinantes no nível organizacional são:

- a) intenção: Definida como a aspiração da organização às suas metas, geralmente tomam a forma de estratégia dentro do contexto organizacional. Entretanto, o elemento mais crítico da estratégia corporativa é visto pelos autores, como a conceituação de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido para tornar esse conhecimento operacional em um sistema administrativo implantável.
- b) autonomia: A segunda condição estabelece que os indivíduos de uma organização devam atuar de forma autônoma conforme as circunstâncias, pois a organização tem a chance de introduzir novas oportunidades, além de motivar a criação de novos conhecimentos. A autonomia proporciona que as idéias originais emanem dos indivíduos autônomos, difundam-se na equipe e, tornem-se, posteriormente, idéias organizacionais.
- c) flutuação e Caos Criativo: Estimula a interação entre a organização e o ambiente externo, assim a terceira condição permite a organização que acompanha os sinais ambientais, a explorar a ambigüidade, a redundância ou o ruído desses sinais para melhorar e aperfeiçoar o próprio sistema de conhecimento estabelecido.

- d) redundância: Diferentemente da conotação usual, é utilizada neste contexto como a existência de informações que transcendam as exigências operacionais imediatas dos indivíduos da organização. Um conceito criado por um indivíduo ou um grupo necessita ser compartilhado com outros indivíduos que nem sempre necessitam do conceito imediatamente, pois o compartilhamento de informações redundantes promove a partilha de conhecimento tácito, fazendo com que os indivíduos possam sentir o que os outros tentam articular. Assim, a redundância de informação acelera o processo de criação do conhecimento.
- e) requisito e variedade: Visando a maximização de variedade, todos na organização devem ter acesso mais rápido a mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número de etapas possível. Deve existir uma forma rápida, coesa e flexível de acesso à informação em todos os níveis organizacionais. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 71-81).

De forma complementar, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) verificam a criação do conhecimento sob uma ótica de “capacitação para o conhecimento”, apresentam, assim, cinco capacitores que podem ser desenvolvidos pela organização para facilitar a criação e o compartilhamento de conhecimento, e são:

- a) instilar a visão do conhecimento: refere-se ao que a organização precisa saber no futuro a fim de lidar com o desenvolvimento de conhecimentos inesperados. Abrange o tipo e o conteúdo de conhecimento a ser desenvolvido na organização e, assim proporcionar uma orientação nítida aos membros na busca e criação de conhecimentos em certas áreas e a construir estoques de conhecimento a serem utilizados para enfrentar futuros desafios.
- b) gerenciar as conversas: a conversa é visualizada como um processo de intercâmbio de idéias, opiniões e crenças que possibilitam o passo do compartilhamento de conhecimento tácito na criação de conhecimento. Nas organizações as conversas podem liberar os poderes inovadores dos participantes individuais e impulsionar a criação de conhecimento além das capacidades de percepção de uma única pessoa.

- c) mobilizar os ativistas do conhecimento: os ativistas do conhecimento são importantes em pelo menos quatro fases do processo de criação do conhecimento: 1) no começo do processo, quando formam microcomunidades de conhecimento e proporcionam a trajetória para a criação; 2) nivelção do conhecimento, energizam e integram os esforços voltados para a criação do conhecimento em toda a empresa; 3) proporcionam e ajudam a promover o contexto capacitante adequado - espaço e relacionamentos, para o compartilhamento de conhecimento tácito.
- d) criar o contexto adequado: envolve as estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz entre os envolvidos. Não existe um modelo fixo, pois cada organização possui uma estrutura específica e que nem sempre os modelos se adaptam. Entretanto, o contexto adequado para criar e compartilhar conhecimento depende principalmente de gerentes sensíveis e conscientes que estimulem este contexto social, boa compatibilidade com a estratégia e as condições de negócio da empresa, e o *ba*, o qual unifica os espaços físicos, virtuais e mentais envolvidos na criação e compartilhamento do conhecimento, entre outros.
- e) globalizar o conhecimento local: enfatiza a promoção de intercâmbios para a transferência do conhecimento global para o acesso às áreas de conhecimento local, e está relacionado à nivelção de conhecimento. O principal objetivo é a difusão do conhecimento em toda a organização. Ressalta o rompimento de barreiras físicas, culturais, organizacionais e gerenciais que comprometem a eficácia da transferência de conhecimentos nas organizações, principalmente, nas multinacionais. Baseado em um processo com três fases: desencadeamento, embalagem/ expedição, e recriação. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.127-290).

Verifica-se que o processo de criação de novos conhecimentos, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), é amplificado com a interação contínua, dinâmica e simultânea entre os conhecimentos organizacionais (tácito e explícito). Conforme os autores apresentados, várias são as formas de proporcionar e destacar o conhecimento organizacional fornecidos pelas organizações e a alta administração.

A seguir são expostas algumas práticas de gestão do conhecimento que complementam os modelos apresentados nesta seção, que são baseadas em estudos e reflexões de especialistas da área.

2.1.4 Práticas de Gestão do Conhecimento

As práticas de gestão do conhecimento enunciadas e utilizadas nas organizações não têm um alinhamento padronizado, visto que a gestão do conhecimento começa a ser evidenciada recentemente em aplicações organizacionais.

Cada organização, portanto, busca a melhor forma de ressaltar e ratificar seus conhecimentos organizacionais, reagindo assim com práticas que mais se adaptam à sua realidade e propósitos de conhecimentos organizacionais.

Os estudos envolvendo as práticas também se encontram em desenvolvimento, não havendo um consenso entre os autores. Contudo, com base em pesquisa na literatura e nas reflexões de autores, são apresentadas algumas visões da temática abordada.

Para Pereira (2002, p.13) as práticas de gestão do conhecimento, podem ser definidas em cinco temáticas: 1) Aprendizagem Organizacional; 2) Gestão de Competências; 3) Gestão do Capital Intelectual; 4) Educação Corporativa; e, 5) Inteligência Empresarial. Entretanto, foi verificado que alguns destes pontos de práticas são abrangentes e podem englobar outras subpráticas.

Schlesinger *et. al.* (2008, p. 17) ressaltam que o conhecimento organizacional está atrelado ao desempenho criativo dos indivíduos que nela atuam, tanto o conhecimento tácito de cada indivíduo, como a interação entre os indivíduos em um grupo. Os autores ainda propõem um conjunto de práticas detalhadas que refletem as iniciativas organizacionais para a facilitação do compartilhamento e criação do conhecimento.

Desta forma, Schlesinger *et. al.* (2008, p. 17-30) definem nove tipos de práticas que podem ser verificados em um ambiente organizacional, e são: Educação Corporativa; Portais Corporativos do Conhecimento; Mapa do

Conhecimento; *E-Business*; Comunidades de Prática; Gestão de Pessoas; Gestão de Conversas; e, Memória Organizacional.

Verifica-se, no Quadro 1 a seguir, uma comparação das contribuições das práticas correlacionadas com o processo de criação do conhecimento.

	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Educação Corporativa	X	X		X
Portais Corporativos do Conhecimento	X	X	X	
Mapa do Conhecimento	X	X	X	
E-Business	X	X	X	
Benchmarking	X			
Comunidades de prática	X	X		
Gestão de Pessoas	X	X		
Gestão de Conversas	X	X		
Memória Organizacional		X	X	X

QUADRO 1 – SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS NA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

FONTE: Adaptado de Ferreira (2004 *apud* SCHLESINGER *et.al.*, 2008, p.30).

Percebe-se, portanto, que as práticas de gestão do conhecimento podem ser encontradas no ambiente organizacional de várias formas e denominações, com o objetivo de aperfeiçoar os processos de criação, utilização, disseminação e retenção do conhecimento organizacional.

Dentre as práticas citadas, a análise estará focada na Memória Organizacional, sendo, o objeto deste estudo dedicar-se-á um tópico específico, para esta discussão. Será proposto, ainda, o relacionamento do objeto com a temática de processos organizacionais e fluxos de processos para o registro de conhecimento no decorrer da análise.

2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Com a necessidade de ampliação de novos conhecimentos organizacionais surge a preocupação com o registro e compartilhamento de informações e

experiências, principalmente, dos colaboradores mais antigos das organizações. Visando um dos grandes problemas ligados a manter e reter o fluxo de informações e conhecimentos, estabelece-se a prática de Memória Organizacional (SCHLESINGER *et.al.*, 2008, p. 17-30).

Assim, para Conklin (2001) o ativo dominante atualmente nas organizações é o conhecimento, ativos intelectuais que pertencem às pessoas, mas que também podem ser ativos da organização por meio da aplicação, captação e reuso. As pessoas carregam consigo o seu conhecimento, e quando as pessoas saem das organizações, este valioso ativo vai com elas, assim a Memória Organizacional se “estende para ampliar este ativo, por meio da captura ou registro, organização, disseminação e reuso destes conhecimentos gerados pelos colaboradores” (CONKLIN, 2001, p.3, tradução da autora).

Nesse sentido, a Memória Organizacional é uma prática de gestão do conhecimento no que tange a criação de novos conhecimentos e o processo de compartilhamento deste. Entende-se que o conhecimento organizacional compreende o conhecimento tácito dos indivíduos e os conhecimentos explícitos.

Tal temática estuda em particular os processos de registro das informações e experiências para uso futuro (retenção), manutenção e busca / recuperação do conhecimento e sua eventual reutilização (SPILLER; PONTES, 2007, p.99). “As experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas, ao longo dos anos, nas pessoas, na cultura, nos processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimento forma a sua memória” (SPILLER; PONTES, 2007, p.99).

Para Huber (1991, *apud* SPILLER e PONTES, 2007, p. 99) memória faz referência a “um processo inerentemente humano e está ligada a história do homem e do mundo onde vive, sendo que ao longo do tempo foi incorporada a tecnologia da informação”. Contudo Moresi (2006) define que,

a memória organizacional é normalmente definida em termos dos conteúdos e dos processos associados à memória de uma organização. Em muitos casos, envolve a codificação de informação através de representações adequadas, que posteriormente terá um efeito na organização quando funcionários interpretarem a informação armazenada à luz das condições organizacionais atuais. (MORESI, 2006, p.289).

A Memória Organizacional envolve os conhecimentos organizacionais, e muitas vezes é confundida com este, o que dificulta a distinção entre a memória e o conhecimento na organização. Nota-se que o objetivo central é demonstrar que para

a efetiva gestão do conhecimento e sua retenção, há necessidade de desenvolver uma solução híbrida, a qual envolve as pessoas, a tecnologia e as características organizacionais (MORESI, 2006, p.278).

Uma solução é o desenvolvimento de uma memória organizacional que esteja atrelada aos processos e deliberações cotidianos de uma organização, considerando o contexto situacional. A memória organizacional ou corporativa deve compreender o armazenamento e a manutenção do conhecimento em uma organização, que é coletado ao longo do tempo. (MORESI, 2006, 299).

Walsh e Ungson (*apud* MORESI, 2006, p.289) definem Memória Organizacional como “a informação armazenada relativa à história de uma organização e que pode ser utilizada no processo decisório presente”. A informação retida em uma Memória Organizacional fornece subsídios para a tomada de decisão e para a inteligência organizacional, demonstrando o seu diferencial competitivo. “De uma forma mais ampla, a Memória Organizacional provê informação que capacita a organização a funcionar com efetividade” (MORESI, 2006, 289).

Nesse sentido, o conhecimento relevante que contribui para o desempenho organizacional pode e deve ser armazenado em uma Memória Organizacional. A Figura 9, traz uma visão geral da Memória Organizacional (MORESI, 2006, p. 290).

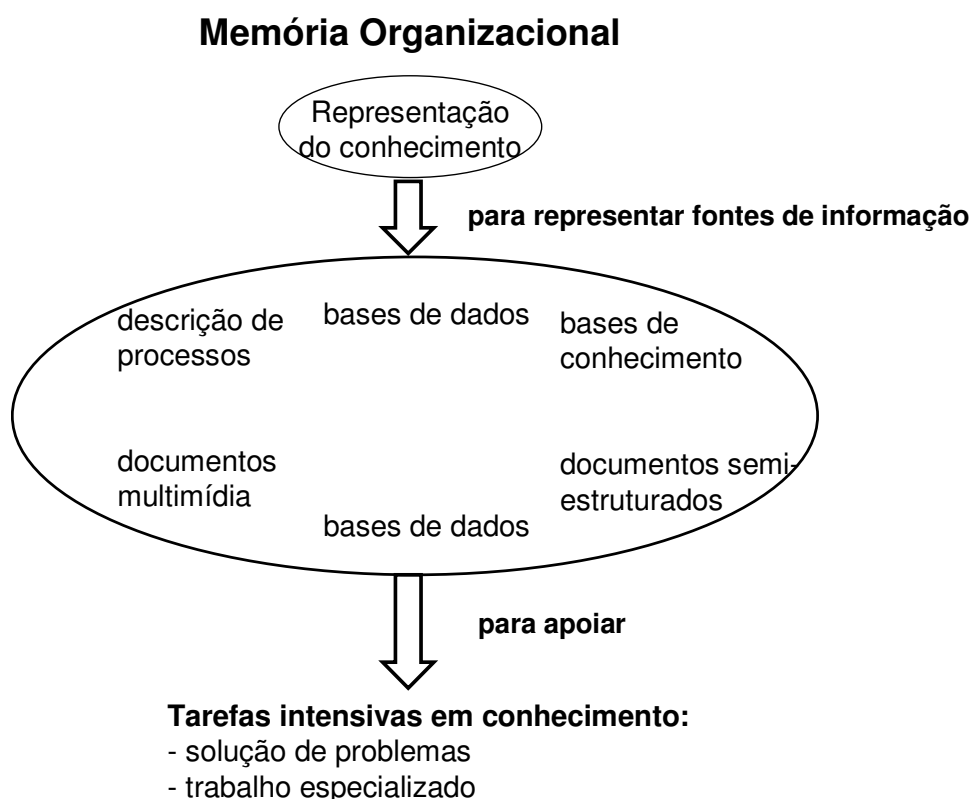


FIGURA 9 – VISÃO GERAL DE UMA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL
FONTE: Moresi (2006, p. 290).

Com relação à composição da Memória Organizacional, Walsh e Ugston (1991) destacam-se três processos: aquisição da informação, retenção da informação e recuperação da informação.

Interpreta-se, portanto, que o primeiro processo, aquisição da informação, se volta para adquirir informações úteis, principalmente para a tomada de decisão e as atividades organizacionais. Já a retenção da informação, pode ser ampliada para a retenção do conhecimento, transformado em informação, referente ao repositório e os tipos de informações. “As formas mais comuns incluem repositórios de informação tais como manuais corporativos, bases de dados, sistemas de arquivamento e relatórios de diversos tipos. Adicionalmente, os indivíduos representam fonte primária de retenção do conhecimento organizacional” (MORESI, 2006, p.288).

Por fim, o processo de recuperação da informação é a busca dos conteúdos armazenados, observando a importância da memória individual e organizacional. “Todavia, a Memória Organizacional pode estar retida em muitos outros locais, incluindo cultura, processos e estruturas organizacionais” (MORESI, 2006, p.288).

De modo amplo, estuda-se a Memória Organizacional como uma ferramenta de suporte à retenção, compartilhamento e reuso do conhecimento individual e corporativo. Apresenta-se o diagrama de Memória Organizacional, Figura 10, como suporte às atividades do ciclo do conhecimento nas organizações (MORESI, 2006, p.278).

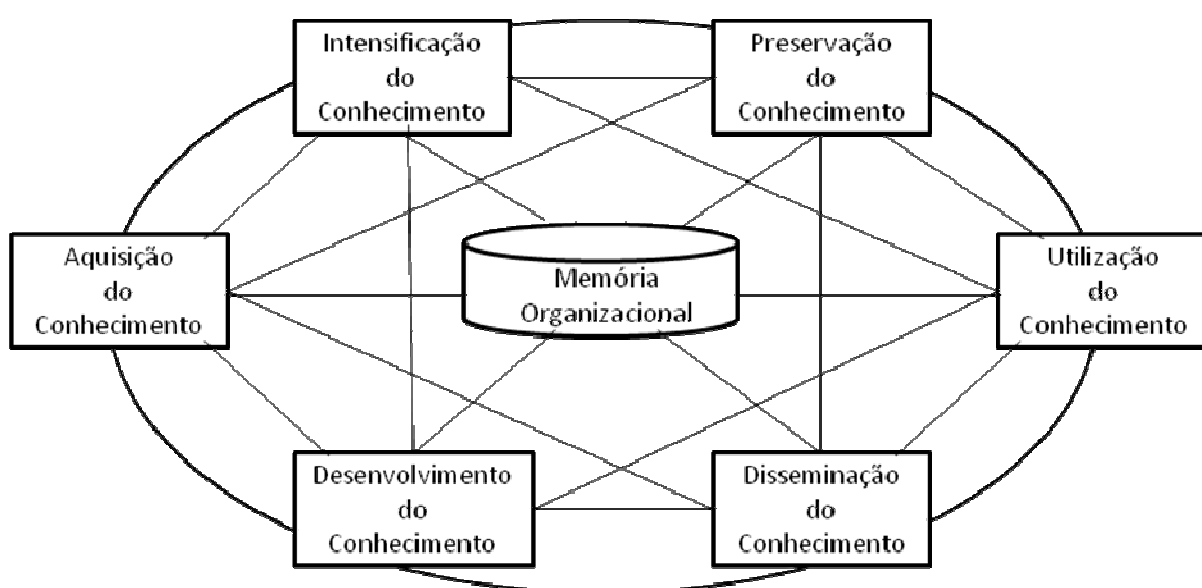


FIGURA 10 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE PARA O CICLO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
 FONTE: Abecker *et.al.* (1998 *apud* MORESI, 2006, 278).

O intercâmbio entre o ciclo do conhecimento organizacional e a Memória Organizacional ocorre em todas as atividades apresentadas: aquisição, intensificação, preservação, utilização, disseminação e desenvolvimento do conhecimento. O conhecimento, portanto, pode ser armazenado em todas as suas etapas de criação do contexto organizacional. “Todavia, as memórias mantidas por uma organização constituem um mapa de seu passado que contém grandes volumes de informação” (QUEYRAZ; QUONIAM, 2006, p.91), e, portanto, necessitam ser armazenadas de modo adequado.

Walsh e Ungson (1991) acreditam que a Memória Organizacional pode ser armazenada em até cinco repositórios do conhecimento interno e um externo, conforme Quadro 2:

Repositório	Premissas	Onde encontrar informação/ conhecimento
Individual	Relaciona-se à capacidade das pessoas de lembrar e articular experiências e na orientação cognitiva que empregam para facilitar o processamento da informação.	Memória, estruturas de crenças, mapas causais, assunções, valores, crenças articuladas.
Cultural	Comporta as experiências passadas que podem ser úteis no futuro. De modo genérico, é a transmissão das experiências e dos valores intrínsecos de cada indivíduo para a organização.	Linguagem, frameworks compartilhados, símbolos, histórias, sagas.
Transformações	Processos e procedimentos que convertem impulsos (entradas) em resultados (saídas), ou seja, codificam a lógica e as regras utilizadas nas atividades de trabalho.	Projeto do trabalho e socialização, orçamento e planejamento de marketing, procedimentos, regras e sistemas formalizados.
Estrutural	As definições dos papéis individuais que fornecem um repositório no qual a informação organizacional pode ser armazenada.	Papel organizacional, papéis exercidos por colaboradores na organização.
Ecologia	Definido como o conhecimento advindo da estrutura física da organização, que reflete a hierarquia e afeta o fluxo de informações, bem como, as informações da organização e das pessoas que dela participam.	Organização e seus membros, estrutura física (layout), papéis exercidos..
Arquivos Externos	Empregados antigos retêm grande parte da história da organização.	História da organização, ex-empregados, governo, mídia, outros.

QUADRO 2 – REPOSITÓRIOS DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

FONTE: Adaptado de Walsh e Ungson (1991 *apud* MENEZES, 2006, p. 37).

Além disso, Li, Yezhuang e Zhongying (2004 *apud* SPILLER; PONTES, 2007, p.99) definem que a Memória Organizacional pode ser subdivida por tipos, de

acordo com a classificação de conhecimento a que se referem: Memória Tecnológica; Memória Gerencial; Memória Cultural; e, Memória de Marketing.

A Memória Organizacional pressupõe, ainda, a discussão de tópicos relacionados a repositório ou sistemas de armazenamento. Segundo O'Toole (1998 *apud* PARRINI, 2002, p. 54) a Memória Organizacional “é uma estrutura de repositórios nos quais diferentes formas de conhecimento são armazenadas, e a partir das quais o conhecimento pode ser recuperado”.

Como verificado, o conhecimento organizacional que compreende tanto as habilidades para tomada de decisão, como as experiências de recursos humanos, experiências de processos, aspectos técnicos e lições aprendidas, necessitam ser armazenadas de modo conexo.

A integração de forma coerente, deste conhecimento organizacional disperso em um único sistema informatizado denomina-se sistema de informação de memória organizacional, ou simplesmente memória organizacional, e é considerado como pré-requisito central para a efetiva gestão do conhecimento corporativo. (ABECKER *et.al.*, 1997 *apud* MORESI, 2006, p.291).

Desta forma, Liao *et. al.* (1999 *apud* MORESI, 2006, p.291) estabelecem que o Sistema de Informação de Memória Organizacional (simo) é caracterizado como uma evolução de sistema de informação organizacional básico, no qual as informações tangíveis buscam integrarem-se as informações “menos tangíveis”. “Enquanto memória organizacional é um termo conceitual, um sistema de memória organizacional (SMO) tem como objetivo suportar este conceito por meio da tecnologia da informação” (PARRINI, p.2002, p.56).

No mesmo contexto, a Memória Organizacional busca na tecnologia da informação “ferramentas para ajudar a organizar, preservar e disponibilizar o acervo de conhecimentos da empresa” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.104).

Destaca-se, ainda, que os meios artificiais de armazenamento não suportam a guarda de todos os elementos que compõe a Memória Organizacional, portanto, torna-se necessário identificar os aspectos relevantes na organização para o seu capital estratégico, e que de modo gradativo possam ser ajustados aos processos e procedimentos para capturar as informações necessárias (PARRINI, 2002, p. 56).
Principalmente pelo fato de que

o conhecimento tácito inerente a diversos processos organizacionais faz parte desta memória, e pode ser de importância fundamental. Ele é difícil de ser mantido, de ser transformado em explícito, de se tornar corporativo e de ser disseminado entre as pessoas. (PARRINI, 2002, p. 56).

Quando se refere à Memória Organizacional, é necessário ficar claro que se dirige a uma prática estabelecida de gestão do conhecimento. Conforme verificado, engloba não somente uma prática organizacional, mas uma análise aprofundada das necessidades que se voltam para os objetivos organizacionais. “Como os processos internos estabelecem um grande fluxo de informações estruturadas e não-estruturadas, torna-se necessário vincular o conhecimento produzido aos objetivos estratégicos da organização” (MORESI, 2006, p. 291).

De modo alinhado, Teixeira Filho (2000, p.98-99) verifica alguns métodos para se criar a Memória Organizacional e alguns fatores críticos para o seu sucesso podem ser constatados no Quadro 3.

Métodos para se criar Memória Organizacional	Fatores críticos de sucesso da Memória Organizacional
Estabelecer princípios, objetivos, indicadores	Tem que ser “mediada”
Definir política de incentivo	Seu uso deve ser incentivado
Mapear material existente	Acessibilidade 24 horas por dia
Criar procedimentos de consulta, atualização e programa de disseminação	Acessibilidade 7 dias por semana
Definir assuntos e fontes bem como o armazenamento	Informações, experiências, depoimentos e outros tipos de materiais devem ser resumidos
Mapear agentes e mediadores	Informações, experiências, depoimentos e outros tipos de materiais devem ser editados
Liberar uso gradual	Hipertexto será sempre útil para permitir ligação entre temas, informações e fontes
Criar massa crítica	A memória da empresa, a ser compartilhada, precisa estar em um meio de fácil acesso
Criar programa de disseminação	Democratização da informação
Apurar indicadores	A atualização precisa ser compartilhada
Prover feedback	A atualização precisa ser dinâmica e interativa
Avaliar iniciativa	Acesso livre ao material

QUADRO 3 – MÉTODOS PARA SE CRIAR MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL
 FONTE: Adaptado de Teixeira Filho (2000, p.98-99).

Os princípios levantados são a base para uma efetiva criação e utilização da Memória Organizacional por qualquer organização que esteja voltada para a gestão do conhecimento e na sua prática de memória no sentido de “rever os processos organizacionais, mídias usadas, responsabilidades e tecnologias empregadas, visando registrar de forma acessível o acervo de conhecimento da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.147).

A Memória Organizacional, após os levantamentos relatados, firma-se em seguir os requisitos de gestão e de criação do conhecimento, bem como, engloba práticas específicas da sua área. A guarda das informações organizacionais volta-se para as necessidades informacionais específicas de cada organização, de suas características intrínsecas, dos objetivos estabelecidos e alinha-se a métodos e fatores críticos para obter sucesso em sua concepção.

Na sequência, aprofunda-se o estudo das temáticas de processos organizacionais, e mapeamento de processos associado à Memória Organizacional.

2.2.1 Processos Organizacionais

As organizações podem ser vistas como uma estrutura que possui características intrínsecas, entre elas encontra-se a cultura, os valores e os processos. Os processos, neste caso, podem ser caracterizados como atividades e relacionamentos compostos por “entradas, saídas, espaço, ordenação, objetivos e valores” e ainda pode ser concebido como um “conjunto de atividades sequenciais relacionadas e lógicas, com seus *inputs* e *outputs*” (NEZELLO; STRAUHS, 2007, p.6) que influenciam o direcionamento e propósitos organizacionais.

Nesse sentido, as organizações possuem em sua estrutura, subdivisões que atuam integradas em prol de um mesmo objetivo organizacional e à medida que a visão de processo ganha espaço, surge a racionalização de entender as organizações como um feixe de processos.

Na gestão de processos deve-se levar em consideração a “identificação das áreas envolvidas e do papel que elas desempenham.” (SORDI, 2005, p.47), pois assim, pode ser definido o grau de envolvimento da área com o processo e com os resultados esperados. Alguns processos “pertencem a um departamento ou setor:

podemos chamá-los de intrafuncionais. Outros são transfuncionais, pois atravessam departamentos.” (BALDAM *et al.*, 2007, p.24).

Nesse sentido, as tarefas e atividades não são definidas em função dos departamentos, em contrapartida foca-se as atividades que irão agregar valor para a organização e para o processo como um todo, sem se preocupar inicialmente com qual departamento ou setor irá executá-la. Sendo assim, o processo pode cruzar diversos departamentos ao solicitar serviços que dependem da atividade que deverá ser executada (BALDAM *et al.*, 2007).

Geralmente os desempenhos dessas áreas são parte integrante de um processo macro, e ao subdividir as responsabilidades dos componentes deste processo gera economia de tempo e custos, principalmente quando há integração entre os envolvidos.

A Figura 10, a seguir, demonstra a essência do que está basicamente envolvido em um processo (entradas, saídas, recursos e controles). Advertem-se, ainda, as “influências externas oriundas do contexto da organização, que podem alterar o modo de funcionamento do processo e até mesmo os produtos produzidos pelo processo.” (BALDAM *et al.*, 2007, p.22).

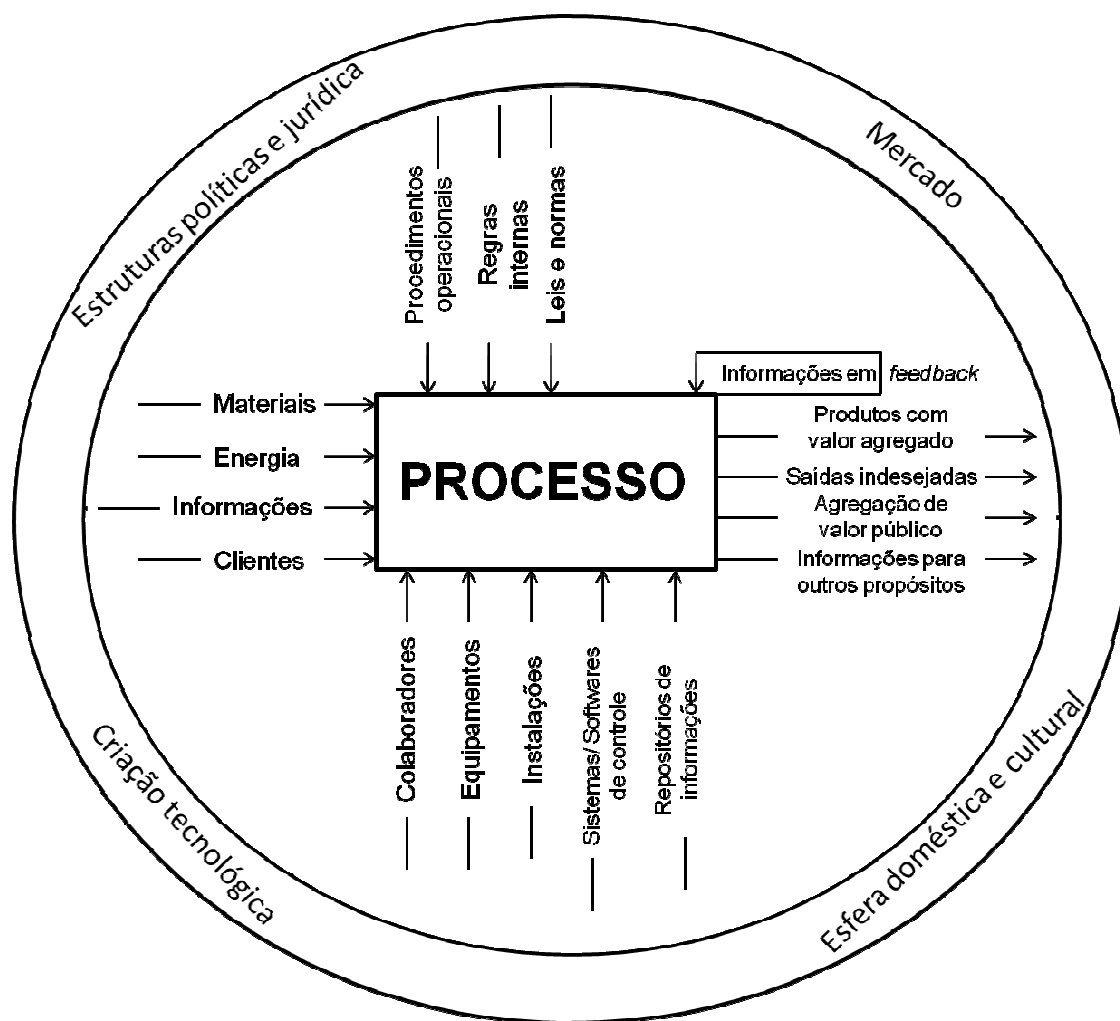


FIGURA 11 - VISÃO SISTÊMICA DOS PROCESSOS
 FONTE: Adaptado de Baldam *et al.* (2007, p.21).

Pode-se verificar ainda, que além dos insumos e produtos, são de suma importância as informações advindas de *feedback* dos clientes, ou seja, as informações de satisfação ou não do resultado recebido, que retorna novamente como insumo para o recomeço do processo organizacional, além das entradas básicas e influências do ambiente.

Desta forma, para um melhor entendimento realiza-se uma explanação referente às subdivisões sobre processos organizacionais por meio de uma hierarquia, que vem a ser:

- a) macro processo: um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação têm um impacto significativo no modo como a organização funciona.
- b) processo: relacionado a um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um input com um

fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor.

- c) sub processo: uma parte que, inter relacionada de forma lógica com outro sub processo, realiza um objetivo específico em apoio ao macro processo e contribui para o objetivo deste.
- d) atividades: são operações desempenhadas que ocorrem dentro do processo ou sub processo. Geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. (HARRINGTON, 1993, 1997; DAVIS E WECKLER, 1997 *apud* VILLELA, 2000, p.46).

Surge, assim, a necessidade de realizar um comparativo entre conceituações comuns relacionadas aos temas de estudo e que são triviais nas organizações. Para tanto, verifica-se no Quadro 4, alguns conceitos básicos para intensificar o entendimento com base em autores de renome na área.

Termo	Fonte	Definição
Processo Processo de negócio	Harrington, Esseling e Nimwegen (1997, p.1)	É um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais que a partir de uma entrada de um fornecedor, agrega-lhe valor, e produz uma saída para um cliente.
Processo Processo de negócio	BPMN (2006)	É qualquer atividade executada dentro de uma companhia ou organização.
Processo	Valle (2007)	É um conjunto de ações nas quais entram insumos (materiais, informações, energia e pessoas) e geram saídas, desejadas ou não (materiais, energia, informações, pessoas em estado diferente do que entraram, poluição etc.).
Processo	O'Connell, Pyke e Whitehead (2006)	É uma sequência de ações e eventos, conscientemente projetado ou não, que almeja atingir um propósito.
Processo de negócio	Rozenfeld (2006)	É um fenômeno que ocorre dentro das empresas. Compreende um conjunto de atividades realizadas na empresa, associadas às informações que manipula, utilizando os recursos e a organização da empresa. Forma uma unidade coesa e deve ser focalizado em um tipo de negócio, que normalmente está direcionado a um determinado mercado/ cliente, com fornecedores bem definidos.
Processo de negócio	O'Connell, Pyke e Whitehead (2006)	É qualquer tipo de processo executado dentro ou com uma organização ou entre organizações.
Processo principal	Harrington, Esseling e Nimwegen (1997, p.1)	É um processo que usualmente envolve mais de uma função na estrutura da organização e essa operação possui significant impacto no funcionamento da organização. Quando um processo é muito complexo para ser representado no nível de atividade, ele é normalmente dividido em subprocessos.
Subprocesso	Harrington, Esseling e Nimwegen (1997, p.1)	É uma porção do processo principal que contém um objetivo específico do processo principal.
Subprocesso	BPMN (2006)	É um processo que está incluso em outro processo.
Atividade	Harrington, Esseling e Nimwegen (1997, p.1)	São as ações a serem realizadas dentro de um processo ou subprocesso. São realizadas usualmente por unidades (uma pessoa, um sistema, um departamento etc.). Uma atividade é normalmente documentada numa instrução. A instrução irá documentar as tarefas a serem executadas para concluir a atividade.
Atividade	BPMN (2006)	É um termo genérico para o trabalho que uma companhia ou organização executa via um processo de negócio. Pode ser atômica (pouca abrangência) ou não atômica. Os tipos de atividades que fazem parte de um processo são: processos, subprocessos ou tarefas.
Atividade	Harmon (2003, p.79)	Menor porção apresentada nos modelos de processos, a partir da qual a descrição passará a ser textual.

QUADRO 4 – CONCEITOS DE ATIVIDADES, PROCESSOS, SUBPROCESSOS E TAREFAS
 FONTE: Adaptado de Baldam *et al.* (2007, p. 193-196).

Percebe-se, que o processo intuitivamente está interligado ao processo de negócio, sendo caracterizado como atividades, ações e operações realizadas em uma organização e que têm como resultado atingir um objetivo macro. Já no Quadro 5 a seguir, Baldam (2007) identifica algumas características intrínsecas aos processos organizacionais.

Processos
Podem ocorrer em qualquer tempo, bastando que um gatilho o dispare. Por exemplo, um processo de auditoria pode ocorrer por períodos de tempo, frequência de tempo, denúncia etc. um processo de atendimento em um <i>call center</i> pode ocorrer em qualquer horário do dia ou da noite e em qualquer dia do ano.
Podem produzir milhares de produtos, serviços ou resultados similares. Caracteriza-se pela repetibilidade de ocorrência, podendo coexistir várias instâncias de processo simultaneamente. Por exemplo: processo de pagamento, concessão de empréstimos etc.
Execução simultânea de várias etapas e vários resultados similares.
Por usualmente possuir menor duração e pela automação empregada, a maior parte da documentação é reduzida ou eliminada e concentrada em sistemas de informação. Alguns documentos não possuem sentido prático. Exemplo: não há por que criar um plano de comunicação, cronograma ou modelar riscos para cada cheque que fosse compensado num processo de compensação de cheque.
Exemplos típicos: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar estudo de mercado detalhado. • Programar produção. • Gerenciar pedidos/ perguntas do cliente. • Determinar custos de RH. • Definir necessidades de acesso à informação. • Preparar orçamentos e planos periódicos. • Pagar faturas.

QUADRO 5 – ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DE PROCESSOS.
 FONTE: Adaptado de Baldam *et al.* (2007, p.29).

Em contrapartida, Villela (2000, p. 41) lembra que um processo dispõe de “inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente”.

Para Sordi (2005, p.22) os processos de negócio são “composições de atividades que atendem um ou mais objetivos predefinidos.”. Ao realizar a decomposição do processo criam-se as divisões de atividades que serão desempenhadas por áreas diferentes, gerando níveis maiores de detalhamento. Em complemento, Baldam *et al.* (2007, p.26) ressaltam que a forma em que “os processos ocorrem de fato depende muito de seu contexto e do conhecimento disponível”.

Sabendo-se que os processos são atividades coordenadas, eles envolvem pessoas, procedimentos, normas, informações e tecnologias, e esses recursos devem ser entendidos para reverter em um melhor desempenho da organização. Além disso, é preciso lembrar sempre que

os processos de negócios não são linhas de montagem e os usuários possuem importantes conhecimentos e opiniões, que podem compartilhar, agregando melhorias e contornando problemas insolúveis se ocorressem em mesmas escalas em linhas de montagem. Processos de negócios envolvem pessoas, comunicações de vários tipos e mudanças, não somente poderosos softwares e máquinas. (BALDAM *et al.*, 2007, p.28).

Nesse sentido, todo processo (entrada, transformação e saída) deve estar alinhado e integrado para alcançar o resultado organizacional esperado. “Além disso, processos de negócios são recursos especiais por servirem de veículos de sincronização dos demais recursos com os aspectos da mudança. Eles servem como um framework para a organização de todos os demais componentes.” (BURLTON, 2001 *apud* SORDI, p.96).

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica. (GONÇALVES, 2000, p.16).

Desta forma, para Gonçalves (2000) existem três categorias básicas de processos empresariais:

- a) processos de negócio: caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.
- b) processos organizacionais ou de integração organizacional: centralizados e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio.
- c) processos gerenciais: focalizados nos gerentes e nas suas relações (GARVIN, 1998 *apud* GONÇALVES, 2000) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. (GONÇALVES, 2000, p.10).

Ressalva-se que independente da quantidade de áreas ou setores organizacionais envolvidos em um processo, seja ele qual for, é gerada uma grande quantidade de informações e conhecimentos para a execução das atividades.

Todas essas áreas possuem metodologias, técnicas, ferramentas, e conceitos capazes de gerar importantes informações específicas sobre cada processo de negócios. Convergir todas essas informações, de diferentes atributos e relacionamentos do processo, de forma consistente e integrada,

numa visão única e corporativa do processo, não é uma tarefa das mais simples. (SORDI, 2005, p.19).

Surge, portanto, a intensa busca na integração do registro organizacional na realização dos processos como um todo, pois os setores ou áreas específicas em uma organização “devem deixar sua postura isolada e procurar contribuir efetivamente na formação de linguagens comuns com outros departamentos” (SILVA, 2002, p.150), ou seja, unificar o registro do conhecimento de modo integrado e contínuo.

Com esta convergência na realização dos processos organizacionais e no registro dos conhecimentos e informações, gera-se a Memória Organizacional, que ocasiona a consulta do que já foi realizado e agrega valor às atividades no presente. Na dinâmica de consultar a memória pode-se “tomar decisões com base nos conhecimentos obtidos e registrar estas decisões incrementando assim a Memória Organizacional que forma um perfeito e contínuo ciclo de conversão de conhecimentos explícitos / tácitos / explícitos.” (SILVA, 2002, p.150).

Com base no que foi relatado, segue uma breve explanação relacionando o mapeamento de processo à Memória Organizacional, como forma de buscar o registro de informações e conhecimentos para fornecer suporte à tomada de decisão.

2.2.2 Memória Organizacional e Mapeamento de Processos

Conforme verificado até o momento, a Memória Organizacional visa registrar o conhecimento e, quando incorporada nas organizações, tem em vista o compartilhamento das informações e conhecimentos de modo explícito para os funcionários. Deve, ainda, ser entendida como um “processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, consolidando-os como parte da rede de conhecimentos” (REMOR *et al.*, 2009, p.92).

Assim, os processos organizacionais, geralmente, não estão formalizados de modo explícito para que todos os funcionários tenham acesso, pois grande parte das informações e conhecimentos relacionados às rotinas do setor “estão na memória dos profissionais com mais tempo de empresa” (SILVA *et al.*, 2009, p.1).

Segundo Teixeira Filho (2000, p.76) as organizações, com frequência, são surpreendidas por este desconhecimento dos colaboradores sobre detalhes dos processos organizacionais, visto que somente alguns funcionários detêm tal conhecimento. Sendo assim, um dos motivos para tal fato é de que “nunca se cuidou, na empresa, que colaboradores mais antigos passassem para os recém-contratados o conhecimento sobre os seus processos” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.76).

“A Memória Organizacional não é composta apenas do conhecimento técnico acumulado e materializado, mas também de informações e conhecimentos adquiridos na vida cotidiana dos indivíduos e grupos.” (SANTOS, 2007, p.58). Assim, busca-se extrair e relacionar conhecimentos tácitos, principalmente, dos funcionários mais experientes, para que sejam registrados e tornem-se acessíveis, e com o seu uso possam impulsionar estrategicamente a organização.

Teixeira Filho (2000) ainda observa que o conhecimento organizacional sobre os seus processos é tão importante quanto às demais informações estratégicas e administrativas, pois determina como a empresa age em suas atividades e relacionamentos. “A documentação dos processos, atualizada e acessível, faz toda diferença na competitividade de uma empresa” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.77).

Desta forma, o conhecimento intrínseco envolvido nas atividades organizacionais pode ser registrado e difundido para os demais funcionários por meio do mapeamento dos processos. “Mapear processos significa realizar uma análise e identificação para explicitar um processo ou atividade que será melhorada no futuro.” (NEZELLO; STRAUHS, 2007, p.7). Portanto, os processos podem abranger “diferentes setores, porém podem também possuir uma abrangência restrita como as atividades realizadas por um único colaborador.” (SILVA *et al.*, 2009, p.1).

Em complemento, Santos (2007) relata que a

elaboração de manuais, roteiros, esquemas ou *scripts* principalmente nas áreas cujos processos ou fluxos podem ser facilmente mapeados minimiza a dependência individual de informações e conhecimento, ao mesmo tempo em que formaliza o conhecimento tácito transformando-o em conhecimento organizacional. (SANTOS, 2007, p.11).

Verifica-se, portanto, que a análise e estudo dos processos e atividades dos setores, seja individualmente ou vistos de modo macro, fornece uma compreensão

explícita e objetiva “da eficácia da organização e do desempenho na realização de suas atividades.” (NEZELLO; STRAUHS, 2007, p.7).

Em compensação, não é suficiente apenas analisar os processos e propor melhorias, pois deve abranger o mapeamento e documentação deste conhecimento para que registrado possa ser transferido aos demais funcionários e, conseqüentemente, passível de melhorias. “O essencial, no entanto, é a criação da Memória Organizacional dos processos em si, isto é, o seu conteúdo e a captação e registro das informações sobre os processos.” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.77).

As organizações quando percebem o valor real das informações intrínsecas em seus processos e atividades, procuram ampliar e descobrir formas de garantir e melhorar o seu aproveitamento (SILVA *et al.*, 2009). “Para a maioria dos gestores, é difícil perceber claramente os benefícios práticos do mapeamento do conhecimento sobre os processos da empresa. Mas, às vezes, é mais fácil perceber o custo de não ter esse conhecimento registrado” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.77).

Portanto, as informações relacionadas ao mapeamento do macro processo e processos a serem armazenadas em uma Memória Organizacional deve

ser útil e atender às necessidades importantes na organização, facilitando a recuperação de conhecimento relevante sobre atividades cotidianas. Para torná-la efetiva, seu desenho, desenvolvimento e manutenção precisam estar alinhados às tarefas de negócios existentes, associados aos trabalhos diários e, conseqüentemente, à cultura organizacional. (TEIXEIRA, 2008, p.11).

Para Santos (2000, p.207 *apud* REMOR *et al.*, 2009, p.94), “a operação para buscar informações úteis e críticas exige procedimentos, através de desenvolvimentos de processos, metodologias e ferramentas, aliados ao conhecimento das fontes adequadas ao propósito da busca”. Conclui-se, assim, que o compartilhamento de conhecimentos dos processos, associado ao registro tende ao propósito de construir a Memória Organizacional das suas atividades e relacionamentos. Nesse sentido a

memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido para ser usado em atividades no presente, resultando em níveis altos ou baixos de efetividade organizacional. Neste caso, atividades referem-se à tomada de decisão, direção, controle, reestruturação, comunicação, planejamento, motivação e assim por diante. (TEIXEIRA, 2008, p.12).

Nesse sentido, é necessário que haja uma estrutura para conseguir registrar os processos e atividades fruto do repasse dos conhecimentos advindo dos

indivíduos, buscando a construção da Memória Organizacional para posteriores consultas e propostas de melhorias.

Os temas apresentados e discutidos na Literatura Pertinente embasaram a construção dos instrumentos de coleta e a análise dos dados contribuindo para o mapeamento do processo de gestão e elaboração de eventos pelo Centro de Memória do Sistema FIEP.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão apresentadas nesta seção a caracterização da pesquisa, a delimitação do ambiente organizacional, a população e amostra, a coleta, sistematização e análise dos dados.

A pesquisa é caracterizada como qualitativa descritiva, que tem como objetivo a análise e descrição das “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 1999, p.44), em torno dos reflexos no ambiente pesquisado.

Pretendeu-se analisar, a partir de um estudo de caso no ambiente do Centro de Memória do Sistema FIEP, os processos e fatores que norteiam a Memória Organizacional. Assim, este tipo de pesquisa tem o foco no “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1999, p.54).

A estratégia utilizada para a realização do estudo de caso baseou-se em uma análise documental no Centro de Memória, verificando os documentos relacionados à elaboração de eventos, atentando-se para as técnicas de registro utilizadas e as informações inseridas nestes.

Posteriormente, aplicou-se um questionário sobre os processos de Memória Organizacional, com base na amostra delimitada no estudo. Estes questionários foram enviados por e-mail para os coordenadores, gerentes ou pessoas indicadas pelos responsáveis dos setores.

Em complemento, foram realizadas entrevistas com os respondentes dos questionários, representando os setores envolvidos no processo de realização de eventos, tal técnica foi utilizada visando aprofundar o estudo e coletar informações mais específicas referente aos processos de Memória Organizacional e à gestão e realização de eventos.

3.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A instituição selecionada como o foco de estudo para a aplicação é o Sistema FIEP, no Centro de Memória, visto que a autora deste estudo esteve inserida neste ambiente e vislumbrou a oportunidade de analisar e melhorar os processos internos de registro e recuperação de conhecimentos para a Memória Organizacional.

3.1.1 O Sistema FIEP

Fundado em 1944, com a assinatura da sua Carta Sindical por 24 industriais da época, surge a Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Seu objetivo é a “coordenação, proteção e representação legal das diversas categorias econômicas da indústria, visando a promoção da defesa de seus legítimos interesses” (CATÁLOGO DAS INDÚSTRIAS, 2009).

Inicialmente, com a união de outras quatro entidades, surgiu o Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) que está voltado para o desenvolvimento econômico, social e industrial, e para o fortalecimento das indústrias diante os cenários que a cercam, sejam eles estadual, nacional ou mundial.

A sua estrutura é composta por seis entidades fundamentais, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), o Centro das Indústrias do Estado do Paraná (Ciep), o Serviço Social da Indústria (Sesi), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e a Universidade da Indústria (UNINDUS).

Através dessas entidades, busca soluções que permitam o crescimento continuado do setor produtivo, com base nos preceitos da sustentabilidade, disponibilizando ao setor industrial paranaense serviços técnicos e tecnológicos, de educação, saúde, lazer, qualificação e capacitação profissional, fazendo a indústria cumprir seu papel de agente de transformação da sociedade. (SISTEMA FIEP, 2009).

Sua estrutura é demasiadamente abrangente, e assim, pode-se verificar na sua estrutura funcional, na Figura 12, como estão as suas seções organizacionais.

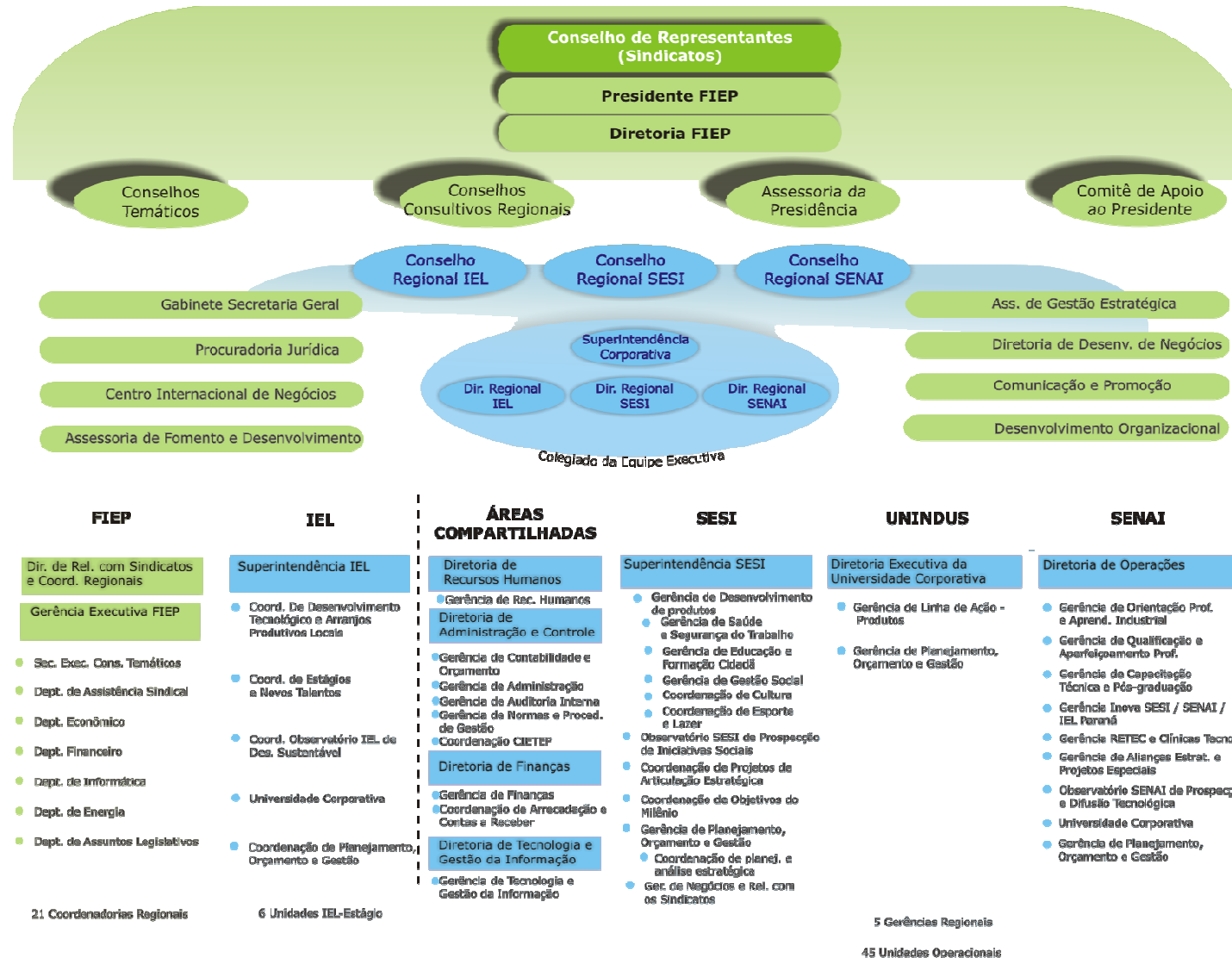


FIGURA 12 – ESTRUTURA FUNCIONAL DO SISTEMA FIEP.
 FONTE: Intranet do sistema FIEP. Acesso em março. 2009.

Presume-se a veiculação de dados, informações e atividades correlatas entre as áreas internas, bem como, com organizações e instituições externas ao Sistema.

Visando esta circulação e acumulação de informações históricas independentes nas entidades, surgiu em 24 de junho de 1999, o Centro de Memória do Sistema FIEP, com o objetivo de fazer a integração e guarda dos dados históricos das instituições, ligado diretamente ao Gabinete da Secretaria Geral, por ser parte integrante do Sistema e não a uma única entidade.

3.1.2 Centro de Memória

O acervo do Centro de Memória foi formado com a transferência e centralização de diversos acervos pertencentes ao SESI, SENAI, IEL, UNINDUS E FIEP, e assim, tende a crescer na medida em que novos materiais chegam em forma de doação ou de iniciativas de coleta por parte das responsáveis pelo Centro de Memória.

Atualmente, está localizado no Centro de Inovação, Educação, Tecnologia e Empreendedorismo do Paraná (CIETEP), na Avenida Comendador Franco, 1341 em Curitiba - Paraná e, ocupa um espaço físico de duas salas no segundo andar do edifício. Coordenado por Maria Helena Werner De Mari, com apoio de Maria José da Silva e, atualmente, Vanessa Putrique Gonçalves (estagiária) que coligadas fornecem suporte de conhecimento e continuidade das atividades que deram origem ao Centro de Memória.

Desta forma, o propósito de criação deste ambiente fica facilmente visualizado em sua missão e visão estabelecidas.

Missão: Preservar o conjunto de informações que constitui a memória das ações das Entidades que formam o Sistema FIEP – Sesi, Senai, Iel e Unindus, resgatando dados importantes para a construção de sua história, dando conhecimento a todas as pessoas interessadas.

Visão: Buscar a formação de um cenário vivo, que eternize os fatos históricos presentes na trajetória do Sistema FIEP ao longo do tempo, e gerenciar seus dados históricos, documentos e objetos resgatados, coligidos na organização e armazenamento, produzindo um acervo que constitui a materialização da nossa história.

O objetivo geral do Centro de Memória vem a ser a preservação do “conjunto de informações que constitui a memória das Entidades que formam o Sistema FIEP (FIEP, Sesi, Senai, Iel e Unindus), resgatando dados importantes que permitam construir a sua história e dar conhecimento a esse respeito a todas as pessoas interessadas” (CENTRO DE MEMÓRIA, 2010).

Abrange escopos que norteiam em manter um local próprio e adequado para o armazenamento dos conteúdos; possibilitar a centralização de todo o material bibliográfico e multimeios que contribuem para a história do Sistema FIEP; manter sob guarda o acervo evitando extravios; e, por fim, disponibilizar para os usuários internos e externos os dados históricos das Entidades que compõem o Sistema FIEP, de forma atualizada e por meio da informatização.

As atividades desempenhadas no Centro de Memória estão relacionadas com o recebimento ou coleta de materiais e dados de todas as instituições, classificação, rotulagem e armazenamento destes, e a prática de coleta e recuperação das informações históricas. Destaca-se, ainda, como fonte de suporte informacional para outras áreas que buscam dados e informações variadas, conforme a necessidade, objetivo e propósitos específicos dos usuários.

Apresenta reconhecimento institucional como fonte criadora de grandes eventos que demonstram a história da FIEP e do Sistema FIEP para o seu público, sejam os parceiros e associados, clientes ou a comunidade industrial.

3.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados é a fase de aplicação das técnicas definidas com o objetivo de levantar os dados e informações almejados para o estudo. Demanda a elaboração do instrumento para a coleta dos dados, a coleta propriamente dita, o tratamento e a sistematização dos resultados obtidos.

Assim, os dados foram obtidos por meio de análise documental no Centro de Memória, além do questionário e entrevista com os setores organizacionais envolvidos no processo.

Os documentos foram buscados no próprio arquivo interno do Centro de Memória, sendo assim, encontraram-se dossiês de alguns eventos realizados pelo Centro de Memória.

A amostra de estudo para o questionário e entrevista foi caracterizada por tipicidade, sendo um tipo de amostragem não probabilística que “consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.” (GIL, 1999, p.104). Tal estudo foi escolhido visto à conveniência de acesso aos pesquisados e as informações fornecidas serem de conhecimento dos colaboradores dos setores.

Desta forma, a amostra foi definida com base nos quatro setores principais envolvidos na elaboração e organização de eventos, o Centro de Memória, o setor de Eventos, de Comunicação e Promoção e o SESI Alimentação. Selecionou-se, então, um representante de cada um dos setores envolvidos no processo, podendo ser o responsável, o coordenador, gerente, ou uma pessoa indicada por estes.

Nesse sentido, a coleta dos dados foi realizada a princípio com o questionário. As informações foram coletadas segundo a opinião dos colaboradores acerca de como são coletados, registrados, armazenados e utilizados os conhecimentos produzidos nos setores de acordo com as atividades de realização e organização de eventos.

O questionário foi formulado com base no processo de Memória Organizacional. Realizou-se, inicialmente, um pré-teste com duas pessoas para validar a compreensão das questões. Com base nas sugestões, advindas do pré-teste, foram realizadas as alterações sugeridas, bem como, acrescentada outra opção de resposta (não se aplica) ao questionário final.

Por fim, o questionário (APÊNDICE A) totalizou 17 questões fechadas, com escala definidas em: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) concordo, (4) concordo totalmente e (5) não se aplica. As questões foram agrupadas e distribuídas nas etapas do processo de Memória Organizacional:

- a) questões de um (1) a cinco (5) - coleta e registro;
- b) questões de seis (6) a nove (9) - disseminação e compartilhamento;
- c) questões de dez (10) a treze (13) - armazenamento e recuperação;
- d) questões de quatorze (14) a dezessete (17) - reuso do conhecimento.

Os questionários foram enviados na semana de 13 a 17/09/2010 e recebidos conforme a disponibilidades dos respondentes até o dia 27/09/2010.

Em um segundo momento, realizou-se as entrevistas com os quatro representantes dos setores da amostra. A entrevista foi formulada de acordo com a literatura sobre Memória Organizacional e com o propósito de coletar informações específicas sobre o processo de gestão e realização de eventos. Apesar de a entrevista ser caracterizada como semi-estruturada, os temas foram explanados espontaneamente, deixando os entrevistados explorarem sobre os procedimentos e as atividades desempenhadas, entretanto, sempre se fixando ao foco do estudo.

O primeiro roteiro foi composto de 18 questões semi-estruturadas que foram levadas para o pré-teste com dois colaboradores. Percebeu-se durante o pré-teste oportunidades de melhorias na entrevista e, que juntamente com os apontamentos dos entrevistados, pode-se progredir nas abordagens com a aplicação das sugestões.

Por fim, foram realizadas as entrevistas com o roteiro (APÊNDICE B) composto por 13 questões abertas semi-estruturadas. Seguindo o modelo do questionário, optou-se por manter as subdivisões segundo a literatura referente à Memória Organizacional, que segue:

- a) questões de um (1) a quatro (4) - coleta;
- b) questões de cinco (5) a sete (7) - disseminação e compartilhamento;
- c) questões de oito (8) a nove (9) - armazenamento e recuperação;
- d) questões de dez (10) a treze (13) - reuso do conhecimento.

A técnica de registro das respostas foi mediante anotações e observações durante a entrevista, e ainda, foi utilizado um gravador. Buscou-se, assim, a maior retenção possível de dados e informações originais, evitando distorções decorrentes dos elementos subjetivos na reprodução da entrevista, verificado como desvantagem quando dependentes somente da capacidade de memória humana (GIL, 1999, p.125).

As entrevistas foram realizadas após a entrega da primeira parte da pesquisa pelo setor, ou seja, do questionário respondido, e de acordo com a disponibilidade de data e horário dos colaboradores, as quais seguem no Quadro 7.

Setor	Data da Entrevista
Centro de Memória	13/09/2010
Eventos (Cietep)	22/09/2010
SESI Alimentação	27/09/2010
Comunicação e Promoção	05/10/2010

QUADRO 6 – DATA DE REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS
 FONTE: A Autora (2010).

A seguir são definidas as formas de sistematização dos dados coletados nas pesquisas de campo, para posteriormente ser realizada a análise de acordo com as necessidades do estudo.

3.3 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE

Baseando-se nas técnicas de coleta de dados do estudo de campo, com vista o embasamento para o desenvolvimento do estudo, aderiram-se formas de organização dos dados e informações de acordo com cada técnica. Para tanto, realizou uma análise (APÊNDICE C) para extrair a convergência entre os objetivos propostos no estudo junto aos aspectos da literatura correspondentes e a técnica utilizada para se chegar aos resultados.

O resultado da pesquisa documental foi realizado com a descrição dos documentos encontrados com foco em alguma forma de registro do conhecimento dos envolvidos, e ainda conforme as etapas descritas no registro de Memória Organizacional. A organização se deu em forma de texto analítico, buscando-se a descrição minuciosa dos documentos e informações encontradas.

O questionário, na sua formulação já havia sido subdividido com base no processo de Memória Organizacional, sendo assim, manteve-se tal subdivisão na sistematização dos dados, que foi realizada em uma planilha Excel, e os dados ainda agrupados por setores.

Os dados obtidos pelos questionários de cada setor foram agrupados de acordo com a escala de respostas (discordo totalmente, discordo, concordo, concordo totalmente e não se aplica), o número de respostas para cada escala foi

inserido no gráfico e, ainda, por etapa de processo (coleta e registro, disseminação e compartilhamento, armazenamento e recuperação, e reuso do conhecimento).

Em seguida, com o número de respostas para cada etapa do processo de Memória Organizacional, foram realizados os gráficos em barras, seguindo uma legenda de cores para facilitar a posterior análise.

Para uma análise global foi realizada a tabulação dos dados dos questionários somente por etapas do processo de Memória Organizacional, ou seja, agruparam-se os resultados sem a distinção de setores. Entretanto, mantiveram-se a elaboração do gráfico de barras e as legendas dos demais gráficos utilizados para a análise.

O conteúdo final advindo das entrevistas semi-estruturadas se deu pela disposição das respostas por meio de análise global comparativa dos conteúdos obtidos dos setores. As observações anotadas durante as entrevistas foram confrontadas para a análise, que foram complementadas por falas dos próprios entrevistados por meio das gravações realizadas. Todo o conteúdo obtido foi organizado de acordo com as etapas do processo de Memória Organizacional.

Desta forma, com a aplicação das três técnicas e com os documentos obtidos, pode-se realizar como fruto uma análise global dos resultados que, posteriormente, irá convergir na realização da análise do processo de gestão e elaboração de eventos, para que forneça uma visão do objeto de estudo. A representação está relacionada a um fluxo das atividades dos sub processos, geralmente concebido por flechas direcionadas no sentido do fluxo das informações e desenhadas horizontalmente ou verticalmente.

Para finalizar, o estudo recairá na análise dos principais pontos para inferir sobre os objetivos delimitados inicialmente, ou seja, para alcançar um melhor entendimento do processo para discorrer sobre a importância da construção da Memória Organizacional para o Centro de Memória do Sistema Fiep, por meio do registro de informações e conhecimentos no mapeamento de processos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e a discussão dos resultados englobam os efeitos obtidos com a organização dos dados e informações fruto da sistematização da coleta de dados. A análise, nesse sentido, obteve foco nos documentos sobre a temática que estivessem arquivados no Centro de Memória, o questionário aplicado à amostra dos setores e, por fim, a análise obtida com as entrevistas realizadas com os respondentes dos questionários.

4.1 PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental foi realizada com a verificação e análise dos arquivos no Centro de Memória. Assim, levantaram-se as formas de registro dos eventos por este setor. Constatou-se, que o armazenamento de parte dos documentos, fruto das atividades para o evento, é agrupado em forma de um dossiê.

Em complemento, conferiu-se que o check list (ANEXO A) é realizado para cada evento. Este check list é utilizado como base para o acompanhamento das atividades realizadas junto aos outros setores envolvidos no processo, entretanto, não descreve como são feitas as atividades e ações.

De modo geral, o check list é tido como um “quadro de atribuições”, onde são definidas, basicamente, as ações a serem realizadas pelos responsáveis das atividades e, ainda, a situação (status) da atividade (ações). Compreende-se que este documento além de ser muito importante no sentido de gravar as ações dos eventos, em alguns momentos tal documento é subdividido por setores envolvidos no processo, ou seja, as ações são classificadas para cada setor, além da distinção básica das pessoas responsáveis pelas ações.

Portanto, o check list é visto como um documento de suporte primordial para preparação de evento, bem como, tratado como forma de memória e guarda de ações desempenhadas e de responsáveis para a elaboração do evento.

A coleta das informações de forma geral é obtida em reuniões e de cada responsável no decorrer das atividades. Assim, formaliza-se a documentação dos e-

mails, dos contatos com os parceiros e empresas, e do andamento das atividades na organização.

Quanto ao registro, a ênfase é dada para o mapeamento macro das informações do evento, ou seja, elementos relacionados à data do evento, horário, local, responsável geral pelo evento, os participantes diretos na organização e apoiadores, o público alvo, a quantidade de convidados esperados, entre outros. Além disso, o projeto ou proposta do evento é documentado, bem como, as notícias posteriores relacionados ao evento.

No dossiê do evento, todos os e-mails trocados internamente durante a preparação, desenvolvimento e organização do evento são classificados e guardados, juntamente com todos os demais materiais do evento, como convite, material de divulgação, notícias, o check list aplicado (somente o do Centro de Memória), as ações atingidas, os responsáveis e os contatos de todo o processo, bem como, as atas de reuniões e decisões tomadas.

Quando os eventos abrangem instituições parceiras externas, informações são coletadas e registradas, tais como: o contato (telefone, endereço, e-mail), o nome da pessoa contatadas na instituição, bem como, a data de realização do contato, os ofícios trocados e, caso necessário, a ata da reunião com a instituição parceira.

Apontamentos da relação de status do contato com os envolvidos no processo de elaboração de eventos, bem como os e-mails e ofícios trocados também são relacionados. Todos os e-mails e ofícios trocados com as instituições externas para a efetivação do evento são organizados e documentados por instituição, facilitando o posterior acesso, bem como, a relação de convites e confirmações, tanto das instituições parceiras como internamente.

Tanto as informações quanto os documentos referentes à solicitação ou doação de materiais e produtos pelas instituições parceiras são anotadas e, quando há, os documentos de comprovantes (notas fiscais) são anexados aos demais conteúdos armazenados do evento.

Os roteiros desempenhados durante o evento, desde cerimonial até a orientação e a exposição, bem como a relação de painéis e outros tipos de materiais, são catalogados.

Quando existe o acesso aos orçamentos, constatou-se que estes são anexados aos arquivos do evento, bem como, as atas e as decisões tomadas

durante as reuniões de alinhamento do evento. As licenças e autorizações legais necessárias à execução dos eventos são documentadas e registradas ao dossiê do evento.

De modo geral, o check list pode ser apontado, na pesquisa documental, como um recurso chave, além de ser de comum utilização como apoio e registro de informações globais para arquivamento.

Com relação ao armazenamento, este ainda é feito em meio físico, entretanto, os documentos de determinado evento são agrupados para que não se perca nenhuma informação. Desta forma, não há informatização relacionada ao registro e armazenamento de informações e conhecimentos gerais sobre a elaboração dos eventos, principalmente, no que tange ao relacionamento de materiais, como fotos e vídeos, que são armazenados separadamente, mas que deve ficar registrada a existência no histórico do evento.

A recuperação de dados e informações geralmente ocorre por alguém que trabalha no Centro de Memória. Pelo fato de não haver informatização tal acesso é dificultado, e como não são registradas as melhores práticas, somente as responsabilidades e tarefas alcançadas, raramente retornam-se aos registros antes de iniciar um novo evento. Os conhecimentos e experiências adquiridas não são relatados e nem historiados, podendo dificultar o acesso à informações quando outros colaboradores, sem maiores conhecimentos sobre o processo, tentam auxiliar e desempenhar algumas atividades para a elaboração de eventos.

4.2 QUESTIONÁRIO

Neste item estão incluídos os resultados da pesquisa realizada junto aos setores envolvidos no processo de elaboração de eventos do Centro de Memória. A análise foi realizada de acordo com as etapas de Memória Organizacional pré-estabelecidas.

4.2.1 Memória Organizacional - Coleta e Registro do Conhecimento

Com o objetivo de analisar como é realizada a coleta de informações e registro dos conhecimentos adquiridos com a elaboração de eventos entre os colaboradores dos setores envolvidos no processo, foram incluídos no questionário, cinco (5) questões, que podem ser visualizadas no Quadro 8, para a apreciação dos respondentes.

Perguntas:
1. O conhecimento tácito (experiências vividas) que o colaborador demonstra em suas atividades, e as experiências adquiridas, são capturadas por meio de fontes como documentos, imagens, conversas, reuniões, palestras, entre outros.
2. Existe a preocupação de registrar e utilizar o conhecimento dos colaboradores, mesmo quando estes são transferidos para outro setor ou saem da organização.
3. Há incentivo para os colaboradores registrarem as suas experiências e os resultados obtidos com as suas atividades.
4. A organização valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos para o registro do conhecimento.
5. Os colaboradores encontram facilmente as informações registradas de que precisam para seu trabalho rotineiro.

QUADRO 7 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – COLETA E REGISTRO DO CONHECIMENTO
 FONTE: A autora com base no questionário de coleta de dados (2010).

Conforme as respostas obtidas, observa-se que o Centro de Memória, objeto do estudo de caso, e o SESI Alimentação têm, de modo global, a mesma opinião, onde existe a preocupação com o registro e captura de informações e conhecimentos, tácitos e experiências individuais, tanto dos que atuam no setor quanto os que são transferidos para outro setor ou saem da organização. Já o setor de Comunicação e Promoção, discorda que haja tal preocupação de registrar os conhecimentos dos colaboradores que não estejam mais no setor.

Todavia, o SESI Alimentação e o Centro de Memória concordam que as informações são facilmente encontradas pelos colaboradores, em complemento, o setor de Eventos discorda de tal afirmativa. O setor de Comunicação e Promoção foi

o único que discordou que a organização valoriza a padronização de documentos para o registro do conhecimento.

De forma geral, o Centro de Memória e o SESI Alimentação concordam plenamente que haja a coleta e registro de informações e conhecimentos dos colaboradores do seu setor, o que se contrapõe com o setor de Comunicação e Promoção que discorda e concorda em parte, e o setor de Eventos que mais concorda do que discorda que haja tal preocupação de coleta e registro internamente.

De acordo com as respostas obtidas, realizou-se a tabulação como pode ser visualizado no Gráfico 1, sendo que as respostas foram agrupadas de acordo com os setores e os números relacionados correspondem à quantidade de respostas para a alternativa, mantida como padrão para todos os gráficos do estudo.

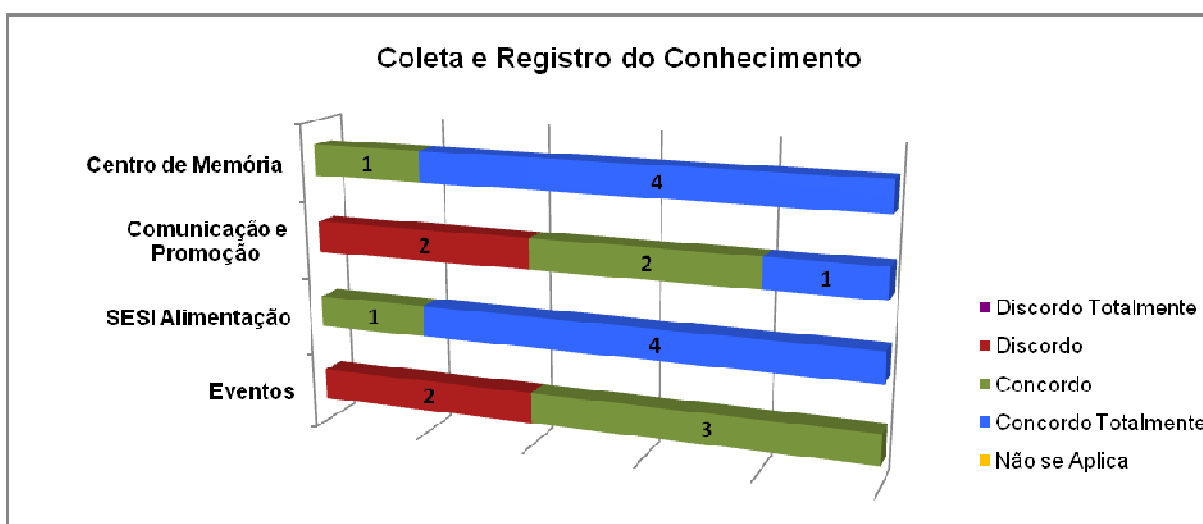


GRÁFICO 1 – RESPOSTAS DOS SETORES PARA A ETAPA DE COLETA E REGISTRO DO CONHECIMENTO - MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

FONTE: A autora com base nos dados da pesquisa, 2010.

Tem-se assim, que somente as pessoas envolvidas no cotidiano têm o conhecimento e informações que torna seu ambiente diferenciado, bem como a compreensão das suas necessidades para o desenvolvimento de seus processos internos, e somente estas pessoas podem inferir sobre a importância do que tem significado para o seu trabalho rotineiro e realizar o registro deste conhecimento.

4.2.2 Memória Organizacional – Disseminação e Compartilhamento

O bloco de questões, nesta etapa, teve o objetivo de entender como a disseminação e compartilhamento do conhecimento facilita ou dificulta a construção da Memória Organizacional.

Foram incluídas quatro (4) perguntas, que podem ser verificadas no Quadro 9.

Perguntas:
6. Existe uma cultura de compartilhamento de conhecimento, no setor.
7. No setor, há pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento.
8. Existe a possibilidade de mudanças nos procedimentos de trabalho do setor, no sentido de atualizá-lo e melhorá-lo.
9. A organização incentiva os colaboradores a registrarem as experiências profissionais relevantes para o conhecimento do setor.

QUADRO 8 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – DISSEMINAÇÃO E COMPARTILHAMENTO
 FONTE: A autora com base no questionário de coleta de dados (2010).

Conforme o Gráfico 2, a seguir, e quanto à questão seis (6), o único setor que declara que não há uma cultura voltada para o compartilhamento de conhecimentos é o setor de Eventos, entretanto, concorda com as demais questões de que haja pessoas que possam facilitar o compartilhamento e disseminação de conhecimentos e experiências e a abertura para atualização e melhoramentos de procedimentos.

Os demais setores concordam ou concordam totalmente que haja uma cultura de compartilhamento interna, conseqüentemente, que há pessoas que facilitam este intercâmbio de informações e conhecimentos e de que, a organização incentiva o registro das experiências para o conhecimento e registro dos setores.

Pode-se visualizar no Gráfico 2, a seguir, a integração das respostas obtidas com os questionamentos.

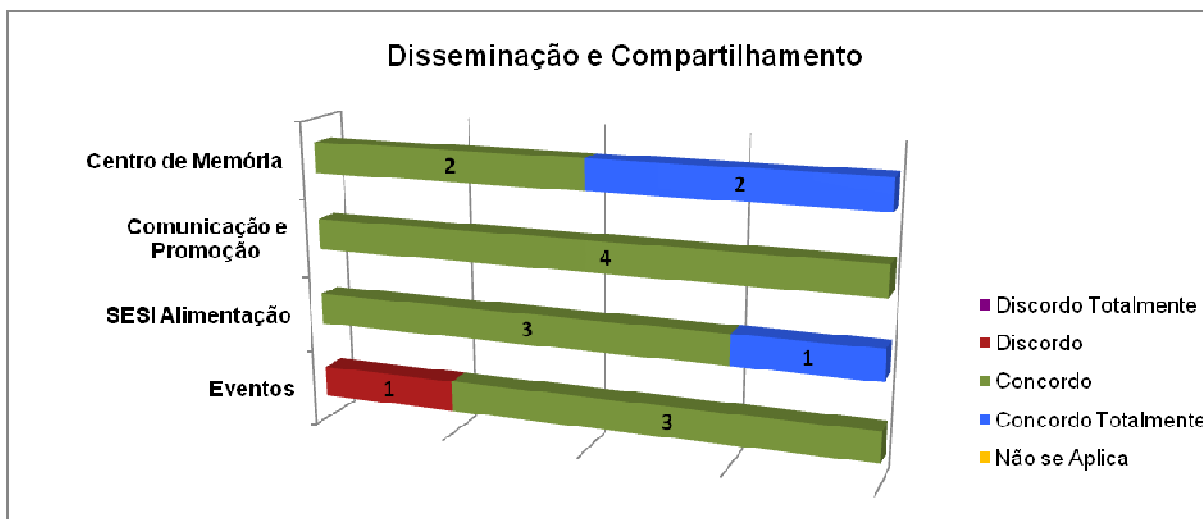


GRÁFICO 2 – RESPOSTAS DOS SETORES PARA A ETAPA DE DISSEMINAÇÃO E COMPARTILHAMENTO - MEMÓRIA ORGANIZACIONAL
 FONTE: A autora com base nos dados da pesquisa, 2010.

De modo global, o Gráfico 2, demonstra que o setor de Comunicação e Promoção dissemina e compartilha suas informações e conhecimentos internamente, e que juntamente com o Centro de Memória e com o Sesi Alimentação concordam com a maior parte das questões colocadas.

No entanto, percebeu-se, que o setor de Eventos discorda com a questão que se trata da cultura organizacional e que segundo Stollenwerk (2001) esta característica deve proporcionar recursos e condições para que o conhecimento organizacional possa ser disseminado e compartilhado, demonstrando a importância de tal atitude, além de embasar as atividades e processos de todos os envolvidos na organização.

4.2.3 Memória Organizacional – Armazenamento e Recuperação

Tendo por objetivo verificar e entender como ocorre o armazenamento e recuperação das informações e conhecimentos, foram incluídas nesse bloco quatro (4) questões, verificadas no Quadro 10.

Perguntas:
10.Há um sistema e/ ou aplicativo que estimula o armazenamento e compartilhamento de conhecimentos.
11.Há oportunidades formais de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores.
12.As informações registradas no setor são disponibilizadas para todos os colaboradores envolvidos no processo.
13.Todos os colaboradores do setor têm acesso aos conhecimentos registrados para serem recuperados e reutilizados.

QUADRO 9 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – ARMAZENAMENTO E RECUPERAÇÃO
 FONTE: A autora com base no questionário de coleta de dados (2010).

Pode-se inferir, de acordo com o Gráfico 3, a seguir, que as informações e conhecimentos armazenados no SESI Alimentação, no Centro de Memória e no setor de Comunicação e Promoção, têm apoio informatizado, por meio de um sistema ou aplicativo de armazenamento e compartilhamento, de acesso comum entre os colaboradores e que há oportunidades formais (reuniões, palestras, artigos, relatórios etc.) de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores envolvidos no processo de elaboração de eventos. Pode-se verificar, ainda, que as informações registradas nos setores podem ser acessadas por todos os seus colaboradores internamente e podem ser recuperadas por qualquer indivíduo do setor.

Em contrapartida, o setor de Eventos discorda totalmente que haja um sistema ou aplicativo que estimule o armazenamento e recuperação de informações e conhecimentos e, ainda, discorda que tem oportunidades formais de compartilhamento entre os colaboradores e de que todos os colaboradores do setor têm acesso aos conhecimentos registrados e que possam recuperá-los quando desejam. Tal setor concorda apenas que as suas informações registradas são disponibilizadas para todos os colaboradores envolvidos nos processos internos.

Com base nas respostas, os dados foram agrupados por setor, conforme pode ser visualizado no Gráfico 3.

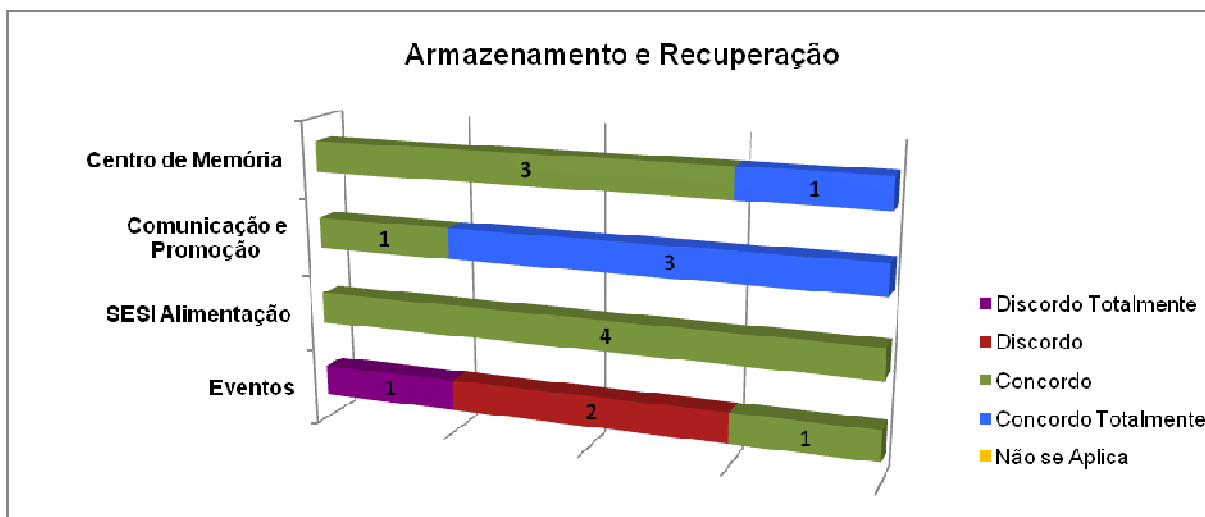


GRÁFICO 3 – RESPOSTAS DOS SETORES PARA A ETAPA DE ARMAZENAMENTO E RECUPERAÇÃO - MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

FONTE: A autora com base nos dados da pesquisa, 2010.

Por fim, percebe-se que a organização incentiva em partes o armazenamento de informações dos setores e estas podem ser acessadas pelos colaboradores envolvidos.

4.2.4 Memória Organizacional – Reuso do Conhecimento

Com o objetivo de analisar como o conhecimento relacionado aos processos e procedimentos de elaboração de eventos é reutilizado foi acrescentado, nesta categoria, quatro (4) questionamentos, visualizados no Quadro 11. Em complemento, verifica-se no Gráfico 4.

Perguntas:
14.Os registros provenientes de experiências ou práticas anteriores são reutilizados por outros colaboradores.
15.Observa-se a preocupação dos colaboradores em buscar registros anteriores, quando precisam resolver problemas.
16.Normalmente as informações no setor estão organizadas para serem facilmente encontradas e reutilizadas.
17.Existe a possibilidade dos colaboradores, no reuso das informações registradas no setor, sugerir melhorias e ampliar o registro do conhecimento com suas experiências.

QUADRO 10 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – REUSO DO CONHECIMENTO

FONTE: A Autora (2010).

Percebe-se, com a visualização do Gráfico 4, na sequência, que todos os quatro setores tiveram concordância de que os registros de experiências ou práticas anteriores e conhecimentos são reutilizados por outros colaboradores; as informações registradas internamente nos setores são organizadas para facilitar a localização e reutilização; e, ainda, a possibilidade de que os colaboradores possam registrar ou sugerir melhorias quando reutilizam as informações registradas ou mesmo ampliar o conhecimento registrado com as novas experiências advindas do reuso das informações registradas.

No entanto, o setor de Eventos foi o único que discordou do questionamento feito sobre a preocupação entre os colaboradores de buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas. Assim, contrapõe-se à idéia de Spiller e Pontes (2007) quando relatam que uma Memória Organizacional é realizada para o uso futuro, recuperação e reutilização de conhecimentos internos da organização.

No Gráfico 4, apresenta-se a junção das respostas obtidas junto aos setores participantes.

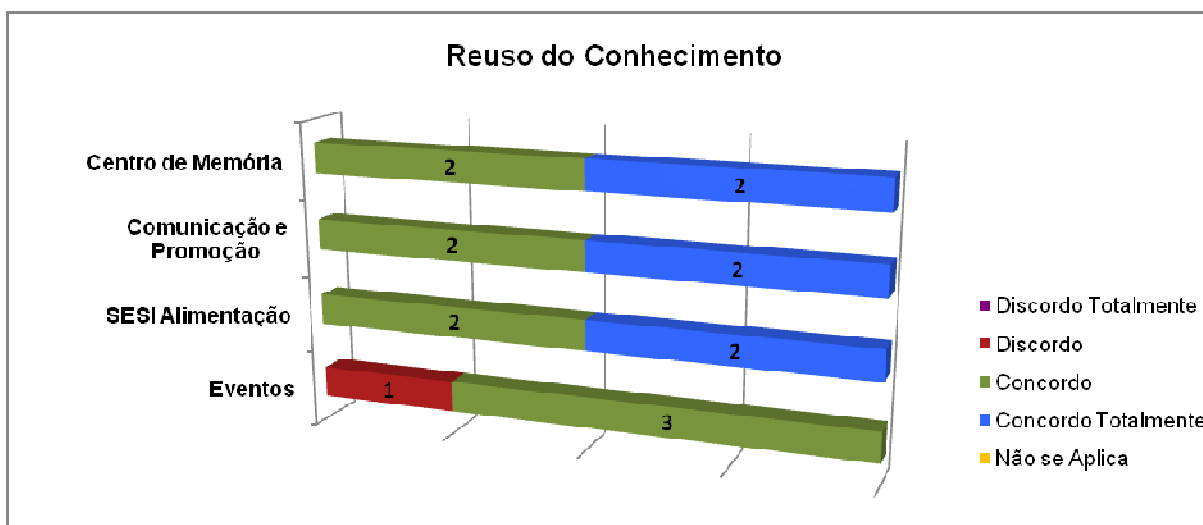


GRÁFICO 4 – RESPOSTAS DOS SETORES PARA A ETAPA DE REUSO DO CONHECIMENTO - MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

FONTE: A autora com base nos dados da pesquisa, 2010.

Compreende-se, portanto, que na concepção dos setores pesquisados existem recursos e fundamentações para o reuso dos conhecimentos, experiências e informações registradas dos colaboradores para a construção da Memória Organizacional.

4.3 ENTREVISTAS

A entrevista no contexto deste estudo foi realizada com o objetivo de esclarecer possíveis dúvidas, além de aprofundar a abordagem das respostas obtidas com os questionários. Portanto, buscou-se que as entrevistas fossem realizadas com os mesmos respondentes dos questionários nos setores delimitados.

As entrevistas ocorreram em datas diversas de acordo com a disponibilidade dos colaboradores e com o intuito de intervir o mínimo possível na rotina e de extrair características do ambiente de trabalho do entrevistado o deslocamento foi realizado pela entrevistadora.

Tal técnica foi empregada, ainda, com a finalidade de obter informações para o mapeamento do macro processo, a determinação do envolvimento dos setores e das principais atividades relacionados à elaboração de eventos, para a construção do registro de informações e conhecimentos do processo de Memória Organizacional para o Centro de Memória.

Em um primeiro momento, a análise das respostas recairá no Centro de Memória, foco do estudo, para analisar especificamente os processos de coleta, armazenamento, disseminação e recuperação dos conhecimentos sobre eventos.

Assim, quando a coordenadora foi perguntada sobre a forma de coletar informações necessárias para o desenvolvimento das atividades relacionadas à elaboração de evento, foi verificado que, geralmente, o pedido para realização de eventos vem do gabinete da presidência. Entretanto, a proposta e o controle das atividades e do processo, bem como as solicitações e contato com os setores envolvidos é realizada por intermédio do Centro de Memória. Desta forma, “algumas idéias de eventos são buscadas em cursos externos e datas comemorativas das instituições que compõem o Sistema FIEP” e até mesmo em palestras e congressos. Internamente, as informações são buscadas em materiais históricos arquivados, como revistas, livros e relatórios.

As informações coletadas “são organizadas de acordo com a época e ano”, que posteriormente, são utilizadas para a elaboração de materiais como folders, apresentações, vídeos ou livro para distribuição no evento.

Moresi (2006) corrobora que a Memória Organizacional deve compreender o registro, armazenamento e manutenção do conhecimento e das informações ao

longo do tempo, podendo assim, ser reutilizada de forma correspondente a atual situação organizacional. Contudo, o Centro de Memória ressaltou que não existe nenhum registro formal além do check list do processo de gestão e elaboração de evento para a coleta e registro de dados e informações, sendo assim, é registrado neste documento apenas informações gerais dos eventos, mas não estruturadas e padronizadas.

Com relação às atividades e informações envolvidas no setor, foi relatado que para a divisão de atividades os “setores de apoio envolvidos são chamados e somente então ocorre o alinhamento dos objetivos e das tarefas a serem desempenhadas”. As informações envolvidas são focadas no delineamento do evento, como “verificar quais outros eventos estão acontecendo na cidade (para não confrontar eventos), principalmente quando envolve o mesmo público alvo, e ainda, informações culturais – informações do público-alvo, informações políticas, legislativas e de postura profissional dos intermediários e do pessoal de apoio ao evento”.

Com relação ao compartilhamento e disseminação de dados e informações, o Centro de Memória disponibiliza as informações internamente, ou seja, para os colaboradores do setor, não havendo, portanto, a disponibilização de informações e atividades para os outros setores ou parceiros envolvidos no processo. Segundo a Coordenadora, a disseminação de informações é uma falha “caracterizada como uma via de mão dupla, pois o setor não disponibiliza para os outros e os outros setores também não disponibilizam para o Centro de Memória”.

Quanto às oportunidades formais e informais de compartilhamento de conhecimentos e experiências, foi relatado que internamente há tais ocasiões de modo informal. “São poucas as oportunidades que envolvem todos os setores, não há locais apropriados para disseminar e compartilhar conhecimentos e experiências”.

Sobre o armazenamento e recuperação, ressaltou-se que são localizados os check list e outros registros de eventos anteriores para verificar como foram elaborados, ocorrendo na sequência, uma reflexão sobre a organização de tal evento, mas de modo informal, não havendo o registro da reflexão. Tal postura do setor vai ao encontro da teoria de Choo (2003), onde ocorre a externalização do conhecimento (de tácito para explícito), e assim tal conhecimento explícito poderia ser formalizado e registrado para ser internalizado por outros indivíduos. Em

complemento, foi relatado que todos os colaboradores do setor têm acesso aos conteúdos, mas somente os interessados e que procuram, obtêm todas essas informações que estão disponíveis.

Desta forma, o reuso das informações é verificado quando se relata a preocupação em registrar, mesmo sendo dos acontecimentos e decisões de forma breve, pois “atualmente não são registrados procedimentos com detalhes, somente as decisões principais, formalizadas por meio do check list”.

Conclui-se, assim, que não há relatórios e nem registros formalizados com descrições detalhadas da realização de eventos. Contudo, o setor esclarece que tal prática poderia fornecer informações no sentido de verificar como foram realizados os eventos anteriores, principalmente na recuperação e reutilização de conteúdos e materiais de promoção do evento, que já foram feitos. Atualmente, não há situações que impulsionem a realização de um registro formal desses conhecimentos e experiências.

Por fim, o registro das melhores práticas, pode auxiliar na realização de eventos futuros, pois o atual conhecimento do processo está somente no conhecimento tácito do setor, “está armazenado nas pessoas”, segundo a Coordenadora do Centro de Memória.

4.3.1 Memória Organizacional - Coleta e registro

A busca e coleta de informações necessárias para o desenvolvimento das atividades dos setores direcionadas à elaboração de eventos é complementada pela questão da entrevista de como é realizada a organização destas informações. A análise vai ao encontro da teoria de Beuren (2000) a qual infere que a etapa de coleta e registro do conhecimento está atrelada à percepção das informações necessárias, para que possa ocorrer, posteriormente, a busca e seleção destas informações na fonte de distribuição e de recuperação de dados e, conseqüentemente, a organização destas para o uso futuro. Ocorrendo ainda, a aplicação de metodologias para a representação de explicitação e registro de informações (BEUREN, 2000).

Assim, para o setor de eventos as fontes de informações são as “reuniões operacionais, além do check list do setor, que geralmente é respondido pelo solicitante do evento e pelo setor de eventos, e ainda, as reuniões com os outros setores envolvidos no processo e o cliente solicitante do evento”, bem como, na divisão de responsabilidades para o desenvolvimento das tarefas. Desta forma, as informações obtidas são organizadas no próprio check-list, e ainda, em resultados finais, como no levantamento de propostas e orçamentos, cronograma, agenda e no planejamento.

Já para o Sesi Alimentação a coleta é realizada por meio de “treinamentos, a gestão fornece vários cursos para aprimorar, cursos fora de Curitiba”, obtendo assim, um *benchmarking* com instituições que compartilham o mesmo foco no desenvolvimento de alimentação para eventos, e ainda nas delimitações vindas da Gestão Superior (Sesi Santa Catarina). Em complemento, existe no setor um parâmetro já fixado por seus integrantes, mas não há o registro formal das informações adquiridas, principalmente, pelo fato das informações mais gerais serem cedidas pela gestão superior do Sesi-SC.

De forma geral, o setor de Comunicação e Promoção foca a sua abordagem no cliente, buscando identificar as necessidades e desejos, realizando o registro das informações e dos materiais de modo formal e explícito, visando à construção de um histórico da promoção do evento. Sendo assim, o setor “geralmente procura o que já tem no arquivo, dentro da rede, que todos os colaboradores têm acesso, na área de Comunicação e Promoção, e também com as áreas que estão envolvidas desde o início”.

O histórico das atividades é registrado em um arquivo na rede, que todas as pessoas do setor têm acesso, e a cada etapa de desenvolvimento é designada a um colaborador para colocar as informações da sua atividade, desta forma, constrói-se o registro do histórico dos materiais realizados pelo setor de Comunicação e Promoção utilizado para realizar a promoção do evento. A aplicação de tecnologia no registro e armazenamento de informações é visto no contexto explorado por Teixeira Filho (2000), principalmente, ao definir que a Memória Organizacional busca ferramentas e suporte na tecnologia para auxiliar a organização, classificação, preservação e disseminação de conhecimento em um ambiente organizacional.

Quando questionados sobre as formas de registro formal do processo para a realização de eventos, o setor de Eventos relatou a existência do check list, que é

utilizado desde o início do contato com o cliente, e ainda a formalização por meio de um “guia de normas e regulamentos que devem ser seguidos pelos colaboradores e os quais devem ficar atentos às informações e procedimentos”, entretanto, “não há nenhum registro em fluxo dos processos e atividades”, mas o setor está evoluindo no processo de explicitação do conhecimento e a importância de tal registro está sendo disseminada no setor, bem como, propostas de mapeamentos das atividades do setor estão sendo analisadas.

Assim, Santos (2007) identifica que a construção e elaboração de manuais, roteiros, esquemas e outras formas rápidas de coleta de informações apoiam o mapeamento organizacional minimizando a dependência funcional de informações e conhecimentos, formalizando ainda, o conhecimento tácito e transformando-o em conhecimento organizacional, que cria oportunidades de aperfeiçoamentos pelos envolvidos.

Nesse sentido, o setor realiza *benchmarking* com outras organizações para verificar novas abordagens e soluções de compartilhamento, por exemplo, na FIERGS, onde foram e conheceram o centro de eventos, o maior e mais completo do sul do Brasil, têm um sistema específico de compartilhamento e disseminação do que é produzido internamente. Estão tentando trazer e implementar alguma ferramenta nesse sentido para otimizar o processo interno.

Já o Sesi Alimentação “acompanha o processo do início, desde o contato com o cliente, passando pelo mapeamento do evento, informações de limite de pessoas, horário, local”. Verificou-se ainda, segundo a entrevistada, que existe o registro do processo por meio do check list, e de um mapeamento macro de atividades e responsabilidades do setor Eventos. Por fim, o setor de Comunicação e Promoção agrega uma estrutura baseada na disseminação e registro de conhecimento, tanto das atividades internas por meio do arquivo que compõe o histórico do evento, como há fluxos e diagramas de registro, no qual as atividades e atribuições do setor de Comunicação e Promoção já foram mapeadas, para melhorar a visualização de cada responsabilidade por parte dos colaboradores. Remor (2009) corrobora tal postura, relatando que o registro das informações melhora o entendimento e, principalmente, a disseminação dos conhecimentos, tornando-os parte da rede de conhecimentos da organização.

Para completar as questões sobre a coleta e registro de informações, foram questionadas as atividades e processos realizados em cada setor para a elaboração

de eventos. O resultado pode ser verificado no Apêndice D. Em complemento, o setor de Eventos declarou que as informações externas necessárias, envolvidas nas atividades do setor, estão relacionadas a questões legislativas, e a órgãos públicos e de recolhimento de impostos, por exemplo, quando o evento demanda a execução de músicas (recolhimento de ECAD), leis do Ministério Público, se for interferir no trânsito, ou em rota de aviação, devendo comunicar, respectivamente, o Detran e a Infraero e, ainda, questões jurídicas, quando da elaboração de contratos, entre outros. De forma complementar, o “setor atua em suas atividades desde o início, no nível operacional, estratégico, passando pelo tático e administrativo.”.

A gerente do setor de Comunicação e Promoção especificou que as informações para o setor são direcionadas às “necessidades demandadas do cliente”. O SESI Alimentação atua em suas atividades desde a negociação com o cliente e com a estrutura que será montada até a definição do cardápio e do orçamento. Prima, ainda, por informações do mapeamento macro de informações necessárias à realização do evento (público, quantidade de pessoas, estilo de evento, estrutura etc), mas foi relatado que tais informações já são repassadas pelo setor de Eventos. “Geralmente o cliente quando chega no setor já sabe o que quer (jantar, coffee breake, coquetel) daí ocorre a definição do cardápio, orçamento e a posterior aprovação do cliente”.

4.3.2 Memória Organizacional – Disseminação e Compartilhamento

Com relação ao compartilhamento e disseminação de informações registradas no setor, a primeira questão diz respeito se as informações eram disponibilizadas para todos os colaboradores do setor envolvidos no processo. O setor de Comunicação e Promoção ressaltou que sim, principalmente pelo fato do histórico de desenvolvimento do evento ficar na rede de acesso de todos os colaboradores do setor e de que cada colaborador é responsável por uma parte do trabalho, sendo estritamente necessário, portanto, a visualização do que foi realizado anteriormente por outro colaborador para o evento. Confirmando esta prática, Parrini (2002) entrevistou que os meios de armazenamento artificiais não suportariam a guarda de todos os elementos organizacional, sendo assim,

necessário, e o que vem a ser realizado no setor de Comunicação e Promoção, a identificação das informações relevantes para serem organizadas e armazenadas.

Entretanto, quando o questionamento foi do posicionamento do setor quanto à disseminação de informações para outros setores, a entrevistada ressaltou que, “somente quando procura ou quando é procurada, não tem uma maneira formal, sendo realizado de forma esporádica, bem como, se algum outro setor é intermediário no processo solicitado.”. Desta forma, Baldam *et. al.*(2007) prevêem esta postura, principalmente pelo fato de que as tarefas e atividades organizacionais são vistas independentes dos departamentos ou setores, e sim foca-se no resultado que deverá agregar valor ao processo e para a organização.

Já o setor de eventos exaltou que “não há compartilhamento de informações nos eventos realizados”, assim, cada um realiza as suas atividades e não repassa informações sobre o que está acontecendo e sobre os novos trabalhos, somente quando necessitam envolver os outros colaboradores do setor, havendo o contato quando necessitam de maiores informações ou aprovação. Para tanto, foi criado internamente um “manual de normas a serem seguidas com definições claras de normas para a elaboração de eventos”. Foi complementado ainda, que não só no setor não há o compartilhamento, mas principalmente com o organizador (solicitante), que muitas vezes retém as informações e o setor de eventos tem que ficar cobrando e correndo atrás das informações. Entretanto, os colaboradores não têm tempo disponível para solicitar as informações dos clientes (solicitantes) do evento.

Já para o SESI Alimentação todas as informações referentes a determinado evento são disponibilizadas para todos os colaboradores internos dos setores envolvidos no processo, principalmente, quando os documentos são inseridos nas pastas da rede, onde os colaboradores têm o contato direto. Foi relatado, ainda, que os demais setores envolvidos com a parte de elaboração, propriamente dita, do evento recebem as informações quando solicitadas, mas todos os interessados podem ter acesso ao check list do que foi planejado entrando em contato com o setor.

Quanto às oportunidades formais e informais oferecidas pelos setores para o compartilhamento de conhecimentos, o setor de Comunicação e Promoção afirmou que “antigamente eram realizadas reuniões de forma mais frequente, em períodos quinzenais, mas no momento, raramente ocorrem reuniões formais para

compartilhamento do conhecimento, sendo mais frequente as oportunidades informais”, o compartilhamento do conhecimento é realizado de forma restrita a colegas de contato diário.

Segundo o setor de Eventos, “há compartilhamento, mas é algo recente”. Existe a preocupação com o compartilhamento e disseminação de conhecimentos, estão tentando implementar esta cultura no setor, principalmente pelo fato do gerente do setor estar consciente desta necessidade. No entanto, as oportunidades formais não existem, mas agora estão em processo de implementação, por meio de um software que se pretende adquirir. “Conversas informais existem e são essenciais para o compartilhamento do que está acontecendo no setor, as quais acontecem geralmente por e-mails e troca paralela de idéias”. Ocorrendo, neste sentido, a externalização dos conhecimentos pelos colaboradores, no momento em que necessitam, não havendo o registro para a memória.

Para o SESI Alimentação, existe a formalização por meio de um “núcleo superior, composto por sete (7) pessoas do setor, que determinam e evidenciam as inovações e novos métodos de realizar os eventos”. E internamente, há uma integração informal com troca de conhecimentos e informações do que está acontecendo na preparação dos eventos, mas não há nada formal devido á falta de tempo e as atividades serem intensas.

4.3.3 Memória Organizacional – Armazenamento e Recuperação

Quanto ao armazenamento das informações necessárias para desempenhar as atividades, Beuren (2000) define que a armazenamento deve estar atrelado à classificação da informação de acordo com os requisitos dos usuários, facilitando o seu acesso e recuperação, seja em meio físico ou digital. Sendo assim, o SESI Alimentação esclareceu que todas as informações e documentos necessários para desempenhar as atividades estão em uma pasta no Servidor da organização, e todos do setor têm acesso a esta pasta, bem como, podem recuperar o que necessitam. No mesmo sentido, o setor de Comunicação e Promoção também possui tal medida de armazenamento de arquivos em uma pasta aberta na rede, que

é de acesso de todo o setor, sendo que é estritamente necessário que todos os colaboradores do setor possam ter esse acesso e saber o que está acontecendo.

Da mesma forma, o setor de eventos compartilha uma pasta no servidor da organização, com acesso restrito aos colaboradores do setor de eventos. Porém, os arquivos são compostos por informações e documentos gerais, visto que todos os integrantes do setor têm o acesso liberado. Podem ser encontrados de “documentos técnicos a contratos e modelos para elaboração do evento.”. Entretanto, foi relatado pelo entrevistado que os colaboradores deste setor deixam os documentos específicos e atualizados gravados em seus computadores individuais da organização, geralmente não compartilhando com os demais colaboradores.

4.3.4 Memória Organizacional – Reuso

A preocupação do setor em descrever e registrar as atividades para a posterior utilização fez parte da análise na entrevista. Sendo assim, o SESI Alimentação declarou que sabe da importância de tal registro, mas “devido a correria das atividades não ocorre esse registro dos eventos”, assim, o único registro são os e-mails trocados e, principalmente, quando os clientes ou solicitantes do evento dão o feedback falando da realização do evento, geralmente por e-mail ou pessoalmente, mas não são registrados, somente compartilham com os demais membros de modo informal. Entretanto, o setor tem a visão de que seria positivo tal registro, principalmente na verificação do que poderia ser melhorado e na reflexão do que deu certo e o que não ocorreu como o esperado. Concluindo-se, portanto que as melhores práticas e os conhecimentos internos não são registrados formalmente, “são apenas absorvidos pelas pessoas que compõe o setor”, não há uma troca de idéias e reuniões posteriores aos eventos para assimilar o que foi realizado e estimar os resultados.

Nesse sentido, a Memória Organizacional compreende todo o conhecimento intrínseco aos colaboradores e também a criação de novos conhecimentos por meio do compartilhamento atual destes, entretanto, a memória vem a ser construída com o registro e reuso das informações e experiências fornecidas pelos colaboradores (SPILLER; PONTES, 2007).

O setor de Comunicação e Promoção enfatizou que os colaboradores já foram informados da importância de registro das informações, e por isso a atitude do reuso de informações e conhecimentos registrados para a elaboração de novos eventos estão incorporados à cultura do setor, principalmente, pelo fato de que “não só as melhores práticas são registradas, como as que não deram certo ou tiveram problemas” e, ainda, todas as experiências na realização das atividades e dos materiais promocionais realizados são armazenadas como registro de modelo.

Sendo assim, os registros são reutilizados para se ter como base e exemplo, do que pode ser realizado, do que já deu certo, e do que pode ser realizado, bem como, do prazo e das facilidades. O mapeamento e registro do processo obtêm importância a partir do seu reuso e no surgimento de oportunidades de melhorias para agregar valor ao resultado final (MORESI, 2006).

No setor de Eventos, a preocupação em descrever as atividades realizadas e experiências são atitudes individuais, sendo que tais análises são “realizadas geralmente para os eventos de grande porte”, sendo caracterizados como as melhores práticas.

Assim, os registros podem ou poderiam ser reutilizados “como parâmetro para a avaliação, realizando comparações, criando novas ferramentas, inovando os processos e os materiais utilizados, disponibilizando para os outros colaboradores terem a oportunidade de dar andamento em atividades já iniciadas e, principalmente, realizar um padrão para a elaboração de eventos, usando-os como melhores práticas”.

Com relação à questão formulada com base na essência que impulsionou tal estudo: o mapeamento e registro do processo e das atividades podem ajudar o setor quanto ao registro do conhecimento advindo de atividades requisitadas para a elaboração de evento do Centro de Memória? De que forma?

O setor de Eventos expôs que a intenção é ajudar no registro, na delimitação de responsabilidades e tarefas, podendo criar uma forma ideal de ser realizado, atender o cliente com excelência, de uma forma mais fácil e eficaz, além de ajudar as pessoas a atuarem como um “gestor de soluções”.

Em complemento, o setor de Comunicação e Promoção relatou que “é importante o mapeamento para todos estarem cientes das suas atividades, bem como da dependência existente entre as atividades, e o registro ajuda a formalizar o histórico dos eventos.”. Já o SESI Alimentação referiu brevemente à sua experiência

com o macro mapeamento das atividades que desde quando foi realizado “ajuda o setor no sentido de determinação de responsabilidades para atividades”. Podendo, ainda, possibilitar a troca e registro das atividades e conhecimentos, até mesmo bimestral ou trimestral, sendo que o mapeamento pode auxiliar o setor no registro de experiências e conhecimentos.

4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A síntese dos resultados envolve a análise e reflexão dos efeitos alcançados com a pesquisa documental, o questionário e a entrevista, com o intuito de capturar as informações acerca das etapas da Memória Organizacional na elaboração de eventos do Centro de Memória do Sistema FIEP, ou seja, examinar como são buscados, armazenados, disseminados e utilizados os conhecimentos produzidos na organização.

4.4.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental realizada no Centro de Memória proveu a exploração do ambiente de estudo e o entendimento dos documentos arquivados neste ambiente, principalmente, referente à realização de eventos. Pode-se perceber ainda, que não há uma formalização de registro das experiências e dos conhecimentos no processo de elaboração de eventos.

Desta forma, os documentos analisados trouxeram apenas o check list, com as responsabilidades e ações a serem realizadas na elaboração do evento, não havendo, portanto, um registro formal e padronizado dos acontecimentos, das experiências, das tomadas de decisões no decorrer do processo e dos resultados obtidos, bem como do relato dos imprevistos e das mudanças no decorrer do desenvolvimento do evento.

Contudo, o documento encontrado que embasa a realização de eventos, ou seja, o check list do setor tem uma estrutura que suporta o registro e a guarda de um

mínimo de informações sobre o evento. Além disso, o dossiê realizado para os eventos é fortemente embasado na guarda dos documentos, geralmente e-mails trocados entre os setores, entre os parceiros e de forma geral com os envolvidos no evento.

Assim, os documentos estão disponíveis no acervo físico do Centro de Memória e são utilizados apenas como histórico, não existe o reuso das informações registradas na realização de novas iniciativas de eventos. Portanto, outros documentos e informações que venham a ser necessários para a elaboração de eventos devem ser coletados em outras fontes de apoio e com os outros setores da instituição.

4.4.2 Questionário e Entrevista

Conforme a análise dos questionários, realizada especificamente sobre as etapas de Memória Organizacional, gerou-se o Gráfico 5, a seguir, que embasará a reflexão dos resultados obtidos, e será complementado pela reflexão dos resultados das entrevistas.

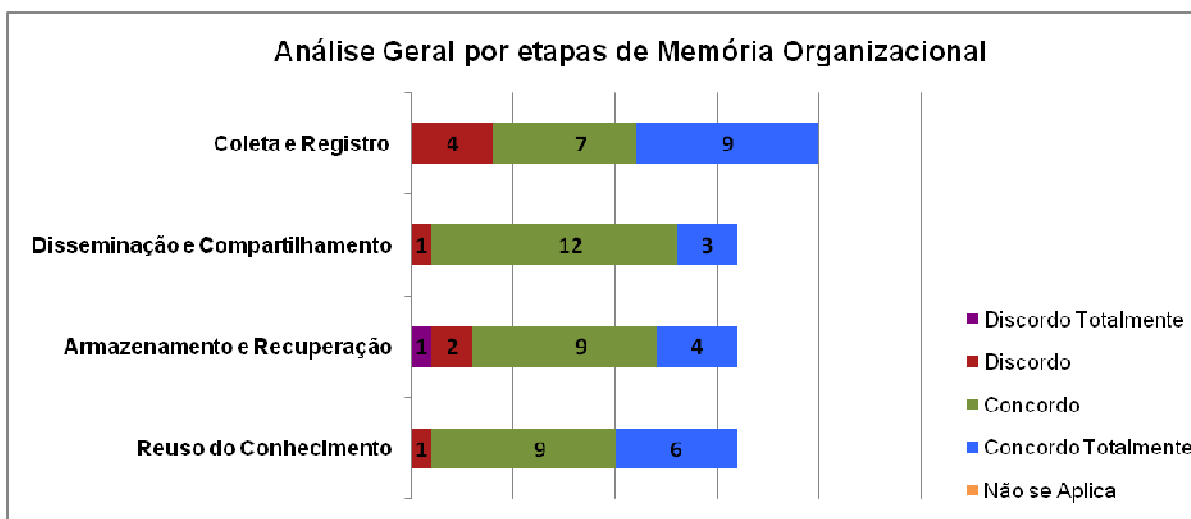


GRÁFICO 5 – ANÁLISE GERAL DAS RESPOSTAS DOS SETORES POR ETAPAS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

FONTE: A autora com base nos dados da pesquisa, 2010.

Com a análise do Gráfico 5, percebe-se que a maior parte dos setores pesquisados concorda totalmente ou parcialmente que há coleta e registro dos

conhecimentos e experiências no seu setor, mas, em alguns questionamentos, há discordância. Conforme verificado na análise detalhada, existe a preocupação no registro e captura de informações, mas não existe uma padronização e incentivo para o registro consolidado dos conhecimentos e experiências.

Os setores esclareceram na entrevista, que várias são as fontes de coleta de informações, sendo principalmente o check list específico de cada setor. Entretanto, o único que demonstrou estar estruturado é o setor de Comunicação e Promoção que tem um arquivo de registro de informações e conhecimentos padronizado e de acesso de todos os colaboradores. Os outros setores demonstraram alguns pontos de tentativas de registro formal, mas que podem ser mais bem direcionados e utilizados para fins mais abrangentes, como vem a ser o caso do SESI Alimentação, com o mapeamento das atividades e dos setores responsáveis dentro do setor de Eventos, que pode ser ampliado para um fluxo do processo e das atividades.

Em complemento, pode ser verificado que a padronização pode ajudar os setores a centralizarem e utilizarem as suas informações para maximizar o seu potencial interno, pois de acordo com Stollenwerk (2001) a captura concentra-se na formalização da explicitação dos conhecimentos, principalmente, das experiências e habilidades.

Com relação à disseminação e compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências, os setores concordaram com a maior parte das questões colocadas, ocasionando assim um resultado voltado para conclusão de que há disseminação e compartilhamento de informações nos setores.

Contudo, percebe-se que a cultura organizacional tem grande influência nas atitudes setoriais. Cabe realçar que para uma implementação global da cultura de compartilhamento e disseminação do conhecimento incumbe a abordagem de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) relacionada aos capacitores do conhecimento (Instilar a Visão do Conhecimento; Gerenciar as Conversas; Mobilizar os Ativistas do Conhecimento; Criar o Contexto Adequado; e, Globalizar o Conhecimento Local) fornecendo embasamento para facilitar a criação e compartilhamento de conhecimento na organização. Consequentemente pode fornecer apoio para a criação da Memória Organizacional. Destaca-se, que a Memória Organizacional é tida como uma prática de criação e registro de informações, principalmente, pela disseminação e compartilhamento de conhecimentos.

Já na entrevista, os setores aprofundaram as análises, chegando à definição de que eles disponibilizam e compartilham as informações internamente no setor, às vezes nem tanto, como no setor de Evento, o qual reconheceu que alguns colaboradores retêm arquivos e registros em seus computadores individuais e não compartilham na rede com os demais colaboradores. Mas de forma global, não há uma cultura de compartilhamento e de comunicação entre os setores envolvidos na elaboração de eventos, somente quando torna-se necessário.

Quanto às oportunidades formais e informais de compartilhamento de conhecimentos, percebe-se claramente, que as oportunidades informais são as mais rotineiras, como troca de informações em conversas esporádicas, e-mail, chats, entre outros. Todos os entrevistados reconheceram a necessidade e importância das oportunidades formais de disseminação e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, fornecendo a possibilidade de ampliar, registrar e aperfeiçoar os conhecimentos internos.

Na etapa de armazenamento e recuperação de informações registradas, os questionamentos foram mais precisos e objetivos. No entanto, as respostas obtidas variaram entre discordando e discordando totalmente, e concordando e concordando totalmente. Verifica-se que a questão de armazenamento e recuperação dos conhecimentos é divergente entre os setores, e que alguns estão cientes da realidade organizacional e outros mais adequados as situações dos processos internos.

Os setores complementaram abertamente, que o meio de armazenamento e compartilhamento de arquivos é a rede, na qual todos os setores têm suas pastas acessíveis somente pelos colaboradores do setor. Desta forma, todos os conteúdos e registros neste ambiente podem ser acessados e recuperados pelos colaboradores do setor, havendo na concepção dos entrevistados o completo e correto armazenamento e disseminação de arquivos e informações.

Segundo Davenport e Prusak (1998) os conhecimentos não estão armazenados apenas em documentos ou repositórios, portanto, as informações estão nas pessoas, nos processos, nas rotinas e práticas organizacionais, e que geralmente não são formalizadas. Contudo, o apoio tecnológico de armazenamento e recuperação de arquivos pode estar subjugado na concepção das organizações atuais, e desta forma, os sistemas de informação para apoio à Memória

Organizacional tornam-se algo mais complexo, ao contrário da pura tecnologia vista em armazenamento em hardwares.

As respostas obtidas na última etapa, a de reuso do conhecimento, reflete que a maioria concorda ou concorda totalmente com as questões, transparecendo que há reuso de conhecimento no setor. Entretanto, o reuso do conhecimento precisa de registro formalizado e padronizado para que qualquer indivíduo possa consultar e utilizar os arquivos.

A ausência no reuso do conhecimento aparece nas respostas da entrevista, contudo, existe a preocupação entre os setores de registrar as informações e conhecimentos, e o reconhecimento de que estes registros possam auxiliar as atividades de outros eventos, principalmente quanto ao registro das melhores práticas e dos problemas ocorridos. Da mesma forma, os setores relataram que o mapeamento de processos e atividades pode fornecer subsídio para o registro de informações, conhecimentos e experiências dos colaboradores, que poderá ficar registrado para posteriores consultas.

Percebe-se, portanto, que a Memória Organizacional pressupõe uma cultura de reuso e de reavaliação das ações e dos resultados obtidos, além de refletir sobre a agregação de valor para a organização. Deve ser, ainda, uma solução atrelada aos processos cotidianos da organização, no sentido de coletar, registrar, armazenar, disseminar e reutilizar os conhecimentos enraizados da organização.

5 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE EVENTOS COMO FORMA DE REGISTRO DO CONHECIMENTO

A análise do mapeamento de processo como forma de registro do conhecimento para Memória Organizacional é fruto dos resultados das apreciações da literatura sobre o tema e da aplicação do estudo de caso a partir do levantamento de dados e sistematização dos resultados.

Obtiveram-se como subsídios dados e informações para a concretização do mapeamento do processo da gestão e realização de eventos do Centro de Memória do Sistema FIEP, descrevendo as etapas de entradas, atividades envolvidas e saídas. Tal mapeamento quando analisado paralelamente aos demais resultados obtidos, fornece suporte à discussão de registro do conhecimento por meio do mapeamento de processos.

Desta forma, os processos organizacionais proporcionam um fluxo de trabalho que engloba informações, insumos, pessoas entre outros. O mapeamento e registro deste processo possibilita o controle e gerenciamento desses recursos. E ainda, o registro das informações e da explicitação dos conhecimentos e experiências das pessoas, por mais difícil de ser mantido e transformado em explícito, fornece a base para a construção de novos conhecimentos, além da formação da memória da organização (PARRINI, 2002, p.56).

Teixeira Filho (2000) relata que para a efetividade da Memória Organizacional é necessário o incentivo e acessibilidade às informações pelas pessoas envolvidas nos processos, além de toda a informação necessária ser documentada e compartilhada, e ainda, infere-se a importante figura de um mediador para a atualização, compartilhamento e interatividade para acesso às informações, bem como para alavancar tal prática de gestão do conhecimento.

Destaca-se que o registro, independente de sua forma, enseja a melhoria do processo e a análise de informações e alternativas para a tomada de decisão, que converge na ação organizacional. Nesse sentido, para Davenport (1994) o gerenciamento das informações nos processos administrativos é um fator relevante para o processo organizacional e, neste estudo, vislumbrou-se que pode ser facilitada por meio do mapeamento e registro dos processos.

Nesse sentido, para a consideração do estudo foram ponderados:

- a) os resultados da literatura estudada e da aplicação de metodologias de outros autores renomados na área;
- b) os efeitos da aplicação da pesquisa documental, questionário e entrevista;
- c) as observações e características apontadas pelos participantes do estudo, ou seja, envolvidos no ambiente e nas pesquisas realizadas.

A seguir apresentam-se os tópicos detalhando o resultado da análise das etapas da Memória Organizacional com ênfase no mapeamento do processo e sub processos de gestão e realização de eventos.

5.1 ETAPAS DO REGISTRO DO CONHECIMENTO PARA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

De acordo com a análise da organização e da aplicação do estudo de caso, em específico do Centro de Memória, e dos demais setores envolvidos na pesquisa, e com apoio da literatura, da pesquisa documental, questionário e entrevistas realizados, foi possível identificar e inserir o processo de gestão e realização de eventos dentre as etapas de Memória Organizacional.

Tal conjuntura foi obtida com o intuito de atender os objetivos desse trabalho de analisar os processos de coleta, disseminação, armazenamento, recuperação e reuso do conhecimento para subsidiar a identificação do processo de gestão e elaboração de eventos do Centro de Memória.

O processo de transformação do conhecimento é compreendido no sentido de explorar o seu conteúdo, determinado por informações objetivas e estruturadas que satisfaçam as necessidades de registro e construção do conhecimento pela explicitação, ou seja, partilha e disseminação de experiências e conhecimentos (DAVENPORT, 1994).

Conforme a pesquisa realizada, o processo de elaboração de eventos congrega vários setores para a sua execução, sendo assim, o alinhamento do processo para a Memória Organizacional possibilita a implementação de um histórico de execução de atividades para a centralização de informações sobre todo o processo.

A Memória Organizacional é fruto dos conteúdos organizacionais, ou seja, informações e conhecimentos e dos processos para a memória, envolvendo a codificação de informações para uma disposição adequada que refletirá no entendimento futuro do conteúdo quando for recuperado para o reuso (MORESI, 2006).

Desta forma, para um melhor entendimento elaborou-se um ciclo para a visualização da aplicação da Memória Organizacional no estudo de caso. Obteve-se como resultado a Figura 13, a seguir, que advém de uma interação entre informações obtidas com a aplicação da metodologia deste estudo e com a literatura estudada. Depara-se, portanto, com a abordagem associada ao processo de Memória Organizacional de Abecker *et al.* (1998 *apud* MORESI, 2006) que aborda a associação das etapas de aquisição, intensificação, preservação, utilização, disseminação e desenvolvimento do conhecimento, e ainda, as exposições realizadas por Conklin (2001) que estende o conceito e amplia para a captura, organização, disseminação e reutilização do conhecimento gerado pelas pessoas nas organizações.

Na Figura 13 é possível visualizar o esquema para pré compor o processo da Memória Organizacional de gestão de eventos do Centro de Memória.

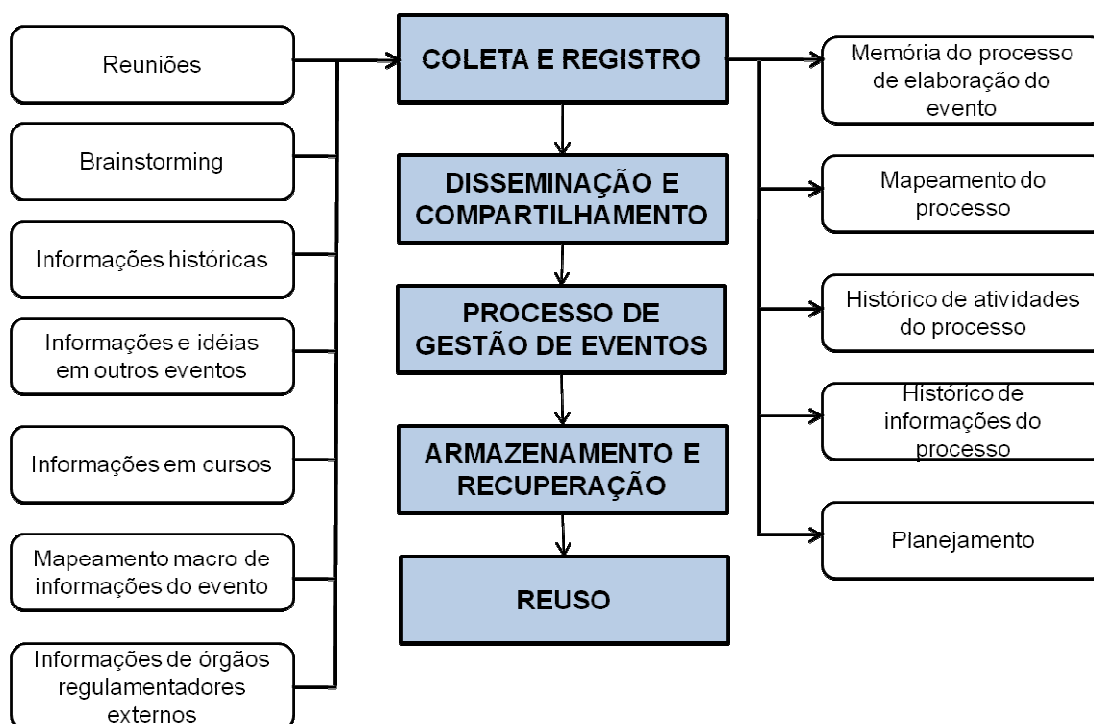


FIGURA 13 – PROCESSO DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA GESTÃO DE EVENTOS.
FONTE: A Autora (2010).

Sendo assim, os envolvidos na organização com o processo de gestão e realização de eventos do Centro de Memória devem relacionar os dados, informações, experiências e conhecimentos obtidos anteriormente - sejam em cursos, outros eventos já realizados, nas informações gerais repassadas pelo solicitante, reuniões e *brainstorming* entre os envolvidos e informações externas -, sendo estas, conforme apresentado na Figura 13, coletadas e registradas para serem aplicadas e disseminadas de forma comum a todos os setores envolvidos no processo. Assim, as informações e decisões iniciais sobre o futuro evento, podem ser tomadas em grupo, principalmente, as advindas do solicitante do evento, tornando-as de conhecimento de todos os envolvidos, evitando-se o desgaste de cada setor recorrer ao solicitante para coletar as informações essenciais, ou seja, realizando o mapeamento das informações.

Portanto, as informações ficam disponíveis para os envolvidos, e quando ocorrem modificações e atualizações de informações, principalmente no efetivo processo de gestão e realização de eventos, todos podem participar e compartilhar, tornando o processo um trabalho encadeado, na organização.

Em complemento, para a execução da Memória Organizacional, os conteúdos adquiridos durante os processos, sobretudo o processo de elaboração do evento, devem ser organizados e armazenados, para que possa ocorrer a sua recuperação de forma ágil, tornando-se possível a sua reutilização na elaboração de outros eventos. Neste sentido, a efetiva Memória Organizacional pode ser armazenada em todas as suas etapas no contexto organizacional (ABECKER *et al.*, 1998).

No entanto, de acordo com Santos (2007), a Memória Organizacional não deve ser caracterizada como um arquivo de informações e nem de conhecimentos técnicos explicitados, mas de informações resultantes de experiências e conhecimentos dos colaboradores, neste caso, obtidos na execução do processo. Pois, todo o processo é composto por entradas, transformações e saídas, sendo que as transformações ocorrem em todos os recursos envolvidos, seja material, humano ou financeiro, na obtenção de experiências e conhecimentos, e esses resultados transformados podem ser explicitados. O foco volta-se, então, para o incentivo à explicitação de conhecimento dos colaboradores, para que os dados registrados subsidiem o reuso em novas ações organizacionais.

Passa a existir a necessidade de uma estrutura para a explicitação e para o registro das informações e conhecimentos obtidos no processo e nas atividades desenvolvidas pelas pessoas, que objetiva demonstrar o registro do conhecimento por meio do mapeamento de processos, compondo a Memória Organizacional.

No tópico a seguir, apresenta-se o mapeamento do processo e sub processos de gestão e realização de eventos do Centro de Memória, demonstrado como registro do conhecimento.

5.2 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE EVENTOS

Com os resultados obtidos na análise do Centro de Memória e com a aplicação do questionário nos setores envolvidos na elaboração de eventos, bem como pelos resultados da entrevista, identificou-se o processo de gestão e realização de eventos do Centro de Memória.

Tem-se assim, que os processos organizacionais envolvem um grande fluxo de trabalho e de informações estruturadas e não estruturadas, sendo conveniente o seu mapeamento para analisar e propor melhorias, bem como, vinculando os conhecimentos, ações e estratégias organizacionais (MORESI, 2006). Contudo, não basta apenas mapear, existe a necessidade de documentar o conhecimento, pois registrado possibilita a distribuição aos demais colaboradores.

Sendo assim, o processo para ser executado depende do conhecimento das pessoas, sobretudo quando não há nenhum tipo de documentação ou registro que alinhe as atividades a serem realizadas. Assim, com base no quadro de atividades realizado de acordo com o relato dos setores envolvidos no processo de gestão e realização de eventos do Centro de Memória (APÊNDICE D), obteve-se um mapeamento macro, que pode ser verificado na Figura 14, a seguir.

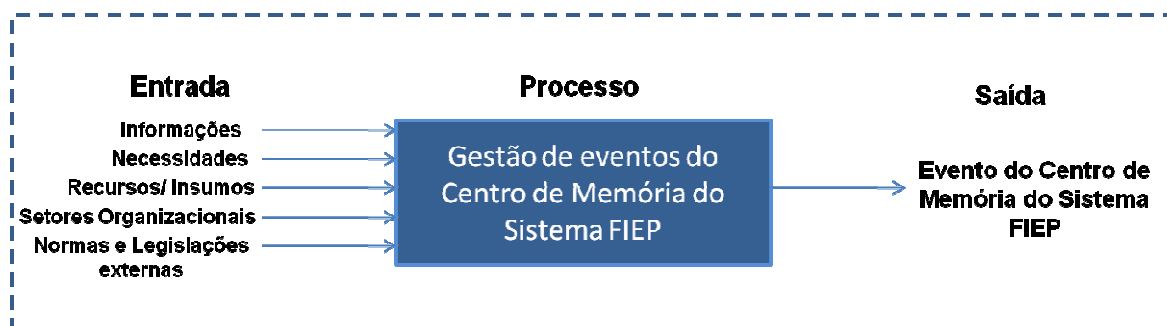


FIGURA 14 – PROCESSO DE GESTÃO DE EVENTOS DO CENTRO DE MEMÓRIA.

FONTE: A Autora (2010).

Percebe-se, com a análise da Figura 14, que o processo de Gestão de eventos do Centro de Memória, têm como entradas, as informações e necessidades para a realização do evento, os setores envolvidos, os recursos e insumos (humanos, físicos, materiais e financeiros) e as normas e legislações de órgãos externos, que são transformados na realização do processo, e obtém-se com a agregação de valor, o evento como saída.

Segundo Sordi (2005) as áreas ou setores envolvidos nos processos devem ser identificados e, ainda, ser apontada a sua influência no fluxo de trabalho, definindo assim, o grau de envolvimento e desempenho obtido com o resultado do processo. Contudo, para o desenvolvimento deste estudo, o mapeamento tornou-se restrito aos sub processos e a subdivisão por atividades, atendo-se, portanto, nas atividades que agregam valor ao processo como um todo.

Para tanto, o quadro de atividades (APÊNDICE D) obtido como fruto das entrevistas com o Centro de Memória e os setores de Eventos, Comunicação e Promoção e SESI Alimentação tornou-se o insumo para a decomposição do processo de Gestão de Eventos, em seis sub processos. Os sub processos podem ser visualizados com detalhes nos Fluxogramas de número 1 a 6 (APÊNDICE E).

Tem-se, que cada etapa de transformação, sendo caracterizados neste caso como os sub processos, alcança como produto uma parte que comporá e fará a diferença no processo global.

O mapeamento foi possibilitado por meio da explicitação dos conhecimentos, experiências e informações relatadas pelos entrevistados, demonstrando que o mapeamento de processos pode ser verificado como um registro de conteúdos. A formulação e explicitação por meio do mapeamento, agregado a outras documentações que forneçam um maior suporte de informações e descrições dispensa explicações informais sobre o processo.

Uma vez analisadas e relacionadas as atividades que incorporam a gestão e realização de eventos, como sugestão, pode se dar a delimitação de uma proposta de registro deste processo, possibilitando a disseminação do registro entre os envolvidos, bem como melhorados de acordo com o conhecimento intrínseco de cada colaborador, visto que a construção do conhecimento é algo contínuo e um trabalho conjunto dos envolvidos. É necessário que seja impulsionado e enfatizado sobre a importância deste tipo de registro para a Memória Organizacional.

Em complemento, na sequência é analisada a importância da Memória Organizacional e a formalização do registro do conhecimento por meio do mapeamento de processos, consolidando o estudo.

5.3 IMPORTÂNCIA DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E O MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO REGISTRO DO CONHECIMENTO

O mapeamento do processo possibilitou uma visão sistêmica das atividades realizadas na Gestão de Eventos do Centro de Memória, tornando compreensível a importância e necessidade da padronização e da explicitação de procedimentos e situações. Com o mapeamento torna-se fácil a inserção de um novo colaborador do Centro de Memória, na ação de elaboração de eventos, visto que fornece subsídio sobre as atividades que devem ocorrer, fornecendo um fluxo para as ações.

No contexto aplicado, o mapeamento do processo como registro do conhecimento enseja a identificação das necessidades informacionais e dos conhecimentos intrínsecos dos colaboradores para a formalização das atividades. Permite-se com o estudo, uma agilidade na tomada de decisão e na execução das etapas pelos setores envolvidos.

O registro pelo mapeamento do fluxo das atividades pode ainda permitir a integração dos colaboradores envolvidos, motivando a explicitação e execução das atividades com maior consistência, evitando perda ou redundância de informações. Possibilita também a eliminação de erros, visto que as melhores práticas podem ser registradas, e o fluxo de atividades pode ser melhorado a cada nova experiência do Centro de Memória junto aos demais setores.

Confirma-se, assim, que a Memória Organizacional é construída com base nas experiências e nos conhecimentos, pois segundo Choo (2003) o conhecimento é construído no inconsciente das pessoas, e quando explicitados e transferidos para o mapeamento do processo, facilita o registro e a visualização de informações objetivas sobre o processo como um todo.

Nesse sentido, o registro da Gestão de Eventos do Centro de Memória deve ocorrer seguindo o processo de Memória Organizacional, para tanto, realizou-se uma integração das etapas apresentadas por Choo (2003) – interpretação, conversão e processamento do conhecimento; Davenport (1994) – identificação das necessidades, coleta e aquisição, categorização e armazenamento, compactar e formatar, disseminar e análise e uso da informação; Abecker (1998) – aquisição, intensificação, preservação, utilização, disseminação e desenvolvimento do conhecimento; e por fim, Conklin (2001) – captura, organização, disseminação e reutilização, para a representação de um ciclo para a formalização do registro. A proposição sugerida sobre o processo de Memória Organizacional para gestão de eventos no Centro de Memória é sintetizada na Figura 15.



FIGURA 15 – PROCESSO DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.
FONTE: A Autora (2010) adaptado de Pereira (2002).

Com a identificação do processo crítico, ou seja, a gestão de eventos do Centro de Memória estabeleceu-se as etapas para a criação do registro da memória, que segundo a Figura 15 são definidos como a identificação da necessidade e das informações críticas para o processo, a criação ou captura dessas informações, incidindo na organização, a codificação e a categorização dessas informações e conhecimentos, o armazenamento desses conteúdos e a formalização para o registro. Esta formalização do registro pode ser caracterizada pelo mapeamento do processo, a definição de atividades e dos setores envolvidos em todo o procedimento. Em seguida, deve acontecer a etapa de compartilhamento e disseminação das informações e conhecimentos obtidos, paralelamente ao registro de novos conhecimentos e informações criadas pelos envolvidos, fortalecendo assim a possibilidade de reuso dos registros para serem aplicados em novos contextos e situações para a realização de eventos.

Contudo, deve-se levar em consideração as informações advindas dos clientes e dos usuários do evento, pois estes podem facilitar a identificação de erros ou de satisfação com os resultados obtidos, retornando assim, como insumo para a análise do processo, bem como, para o registro na memória, fornecendo parâmetros para novas ações na realização de eventos.

Com o estudo realizado, buscou-se ressaltar na proposta as etapas para a Memória Organizacional e, quando esta é vinculada à técnica de mapeamento de processos, impulsiona a associação entre a explicitação do conhecimento e o registro do conhecimento organizacional.

Desta forma, o mapeamento de processos converge com o ciclo proposto para o registro do conhecimento, visto que inicialmente há necessidade da preparação e o contato com os colaboradores para a aquisição de informações. Esta etapa deve impulsionar a explicitação dos conhecimentos, verificada no estudo com a elaboração e aplicação do questionário e da entrevista, que fornece suporte para a identificação dos sub processos e das atividades envolvidas na gestão e realização de eventos. Posteriormente, as informações obtidas foram organizadas e codificadas fornecendo suporte para a realização do mapeamento do processo de gestão e realização de eventos, o qual foi registrado a partir da identificação das atividades obtidas com os instrumentos de pesquisa, resultando na representação gráfica de fluxogramas dos sub processos.

Assim, o mapeamento associado à técnica de fluxogramas simplifica e padroniza o entendimento das informações e do processo e, ainda, fornece subsídio para a sua disseminação entre os envolvidos, havendo a possibilidade de reuso dos conhecimentos e das informações para serem aplicados em novos eventos e, ainda, de melhorias advindas de novas experiências dos colaboradores.

Obteve-se, portanto, que o mapeamento do processo de gestão e realização de eventos do Centro de Memória pode ser atrelado à construção da Memória Organizacional, pois demonstra uma uniformidade de registro do conhecimento e, juntamente, a explicitação dos conhecimentos e da cultura da organizacional, criando a memória da organização com fundamentações nas informações, nos processos internos e na realidade organizacional.

Conclui-se que a Memória Organizacional é relevante para a organização, pois identifica a sua história e o seu aprendizado com a aplicação de suas estratégias e ações organizacionais. Nesse sentido, o registro pode ser fortalecido com a realização do mapeamento de processos, pois converge na integração e na explicitação dos conhecimentos dos colaboradores. Pode-se, assim, formalizar os conhecimentos e experiências de modo registrado e documentado por meio do mapeamento e registro de processos, tornando-se fonte de reuso e intensificação de melhorias a cada novo aprendizado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação teve como foco o mapeamento da gestão e realização de eventos com o estudo de caso no Centro de Memória do Sistema FIEP. O estudo consistiu na análise da importância da Memória Organizacional por meio do mapeamento de processos como registro do conhecimento.

Os objetivos traçados para esta investigação foram atingidos, uma vez que a metodologia adotada contemplou elementos que o permitiram. Para a coleta de dados, o contato obtido com os setores envolvidos no processo de gestão e realização de eventos do Centro de Memória foi determinante, uma vez que houve receptividade e disponibilidade para participar e auxiliar no desenvolvimento do estudo.

Diante do objetivo geral de analisar a importância do mapeamento de processos para o registro do conhecimento, foi necessário analisar os processos de coleta, disseminação, armazenamento, recuperação e reuso dos conhecimentos produzidos na gestão e realização de eventos do Centro de Memória. Buscou-se, assim, identificar como é realizado o processo para a construção de Memória Organizacional por meio do mapeamento do processo e sub processos da gestão e realização de eventos.

Desta forma, possibilitou-se alcançar os objetivos específicos de identificar de que forma é realizado o processo de gestão e realização de eventos com o apoio dos instrumentos de pesquisa elaborados com base no processo de construção de Memória Organizacional. Com os resultados obtidos realizou-se o mapeamento do processo e sub processos de gestão e realização de eventos como construção do registro de Memória, e estes foram representados graficamente por meio do fluxo do processo e sub processos.

Com relação ao levantamento bibliográfico, as temáticas abordaram aspectos referentes à criação e gerenciamento de informações e conhecimentos organizacional. Em seguida, com conceitos e abordagens da gestão da informação e do conhecimento, ou seja, os processos de criação do conhecimento e aprendizagem organizacional. Incidindo na menção de algumas práticas de gestão do conhecimento nas organizações, aprofundando-se o estudo sobre a Memória Organizacional. Exaltaram-se, ainda na literatura, elementos sobre os processos

organizacionais e o mapeamento destes. O aporte teórico permitiu a construção dos instrumentos de coleta, bem como fundamentou a análise dos dados e o mapeamento do processo e sub processos.

Por fim, a aplicação da metodologia recaiu na análise dos resultados com os documentos do Centro de Memória, da aplicação do questionário e da entrevista nos quatro setores envolvidos. A partir dos instrumentos de coleta de dados, realizou-se o diagnóstico a fim de discorrer sobre a importância da Memória Organizacional por meio do mapeamento do processo como registro do conhecimento.

Com os resultados do estudo percebe-se que o registro do conhecimento nos setores analisados, tem tratamento diferenciado. Após a análise das informações obtidas, tanto da comunicação entre os envolvidos na gestão e realização de eventos, como na elaboração do mapeamento e do fluxo do processo, foi possível constatar algumas incongruências e redundâncias no processo, que pode ser melhorado e intensificado com uma conexão entre os envolvidos, sobretudo no que tange a coleta e registro de informações e conhecimentos, apoiando o registro do processo para a Memória Organizacional. Em complemento, a elaboração do fluxo permitiu uma leitura simplificada e lógica de todo o processo, facilitando a análise de eficiência dos seus componentes e, ainda, a possibilidade de visualização das atividades da mais simples a mais complexa.

Frente aos objetivos propostos, tem-se que os processos de coleta, armazenamento, disseminação e recuperação de conhecimentos no Centro de Memória não são estruturados e formalizados, dificultando o acesso aos conhecimentos e aprendizados produzidos. Já, quanto à identificação de como é realizado o processo de gestão e realização de eventos do Centro de Memória, com base no processo de construção do registro organizacional, foi possível inferir que o processo não é registrado e compartilhado pelos envolvidos.

O mapeamento do processo de gestão e realização de eventos demonstrou a oportunidade desta técnica para que os colaboradores externalizassem e compartilhassem os conhecimentos e aprendizados organizacionais. O ciclo do processo de registro do conhecimento da Memória Organizacional, apoiando pela literatura do estudo, fortalece a análise realizada do mapeamento de processos como suporte de registro, pois convergem as etapas para o registro do processo por meio da representação em fluxos. A representação gráfica realizada fornece uma clara visualização do processo de modo geral, sensibilizando para as possibilidades

de construção da Memória Organizacional sobre tal processo e, ainda, facilitando o entendimento dos colaboradores sobre o fluxo de atividades envolvidas no processo.

O estudo consolidado oportuniza o registro do ativo mais importante que rege as ações e estratégias organizacionais, ou seja, o conhecimento das pessoas, que ao saírem da organização, muitas vezes não registram os aprendizados organizacionais, seja para serem melhorados, ampliados ou para servirem de exemplo. O mapeamento de processos para a construção da Memória Organizacional utiliza e formaliza todas as etapas necessárias à explicitação, disseminação e integração do conhecimento organizacional.

Acredita-se que a pesquisa desenvolvida no Centro de Memória do Sistema FIEP possa contribuir para o registro de conhecimento, tanto para o Centro de Memória como para outros setores da organização. Sendo assim, a recomendação para trabalhos futuros é de que sejam explorados outros aspectos de Memória Organizacional que não puderam ser levantados nesta pesquisa, tendo que o tema é complexo e pode ser analisado de acordo com outras visões e contextos diferenciados. Algumas sugestões são: aplicação e implementação de um Sistema de Memória Organizacional atrelado à rede virtual; Memória Organizacional de acordo com a visão do Centro de Memória e dos setores do Sistema FIEP; Memória Organizacional em suas diversas visões: tecnológica, gerencial, cultural, estratégica e *marketing*; e ainda, criação de um sistema online para o armazenamento e registro compartilhado dos processos.

Contudo, sugere-se a ampliação do estudo realizado por meio do mapeamento e elaboração do fluxograma de cada atividade envolvida nos sub processos de gestão e realização de eventos do Centro de Memória explorados nas análises, ou seja, contendo detalhamentos de tarefas, ações desempenhadas, informações e responsabilidades envolvidas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BALDAM *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócios:** BPM – Business Process Management. 2 ed. São Paulo: Érica. 2007.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação:** um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 104 p.

CATÁLOGO DAS INDÚSTRIAS. Sistema FEP. Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios. 2009.

CENTRO DE MEMÓRIA. **Sistema FIEP.** Disponível em:
<<http://www.fiepr.org.br/centrodememoria/FreeComponent8117content47562.shtml>>.
Acesso em: 27 mar. 2010.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CONKLIN, J. **Designing organizational memory:** preserving intellectual assets in a knowledge economy. (1997, 2001). Instituto CogNexus. Disponível em:
<<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em out. 2010.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SORDI, J. O. De. **Gestão por processos:** uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva. 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v.40, n.1., p.6-19., jan./mar., 2000.

GUTIÉRREZ, M. P. M. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.p.117-138.

MENEZES, E. M. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso da CONAB. Brasília, 2006. 129 f. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação), Universidade Católica de Brasília, 2006.

MICHAUD, C. Modelos e conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 211-239.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf. [online]**. 2000, v.29, n.1, p. 14-24. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2010.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001, p.111-142.

_____. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006, p. 277-302.

NEZELLO, F.; STRAUHS, F. R. O Mapeamento de processos como método para a Identificação de competências: O caso da Companhia Paranaense de Energia. In: KM BRASIL 2007 - 6º CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Anais...** São Paulo: SBGC, 2007. CD ROM.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARRINI, E. **Gestão do conhecimento no suporte à decisão em ambiente OLAP**. Rio de Janeiro. 2002. Dissertação de mestrado (Instituto de matemática – Núcleo de computação eletrônica). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

PEREIRA, H. J. Bases Conceituais de um Modelo de Gestão para Organizações Baseadas no Conhecimento. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22º, 2002. **Anais...** Salvador: NPGCT/USP. 2002.

QUEYRAZ, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.p.73-97.

REMOR, L. C. *et al.* A Construção da Memória Organizacional Utilizando o Gerenciamento de Processo nas Pactuações da Comissão Intergestores Bipartite do Sistema Único de Saúde. **Enc. Bibli: R. Eletr. Biblioteconomia Ci. Inf.** Florianópolis, v. 14, n.27, 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/7203/10138>>. Acesso em 05 de agosto. 2010.

SANTOS, A. P. **A Memória na Administração Pública Brasileira**: diagnóstico da memória organizacional do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2007. 144 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília: CID/Unb. 2007. Disponível em <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2310/1/2007_AleksandraPereiradosSantos.pdf>. Acesso em junho de 2010.

SANTOS, S. A. *et al.* (org.). **Gestão do Conhecimento**: insitucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos). Maringá, Paraná: Unicorpore, 2007.

SCHLESINGER, C. C. B. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SILVA, H. F. N. *et al.* Fluxos de Informação e Mapeamento de Procedimentos. In: KM BRASIL 2009 - 8º CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Anais...** Salvador: SBGC, 2009. CD ROM.

SILVA, S. L. da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Revista Ci. Inf.**, v.31, n.2. p.142-151. maio/ago. 2002.

SPILLER, A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **RBGN**, São Paulo, v.9, n. 25, p. 96-108, set/dez. 2007. Disponível em: <<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/149/95>>. Acesso em: 21 abril de 2010.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p.143-163.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: _____. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p.34-58.

_____. Referencial teórico: introdução. In: _____. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TEIXEIRA, M. R. F. Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional: compartilhando conhecimento em ambientes universitários. In: KM BRASIL 2007 - 7º CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Anais...** São Paulo: SBGC, 2008. CD ROM.

VILLELA, C. da S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramentas de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2000.

VON KROGH, G.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de Conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WALSH, J. P., UNGSON, G. **Organizational Memory**. 12MANAGE. 1991. Disponível em: <http://www.12manage.com/methods_walsh_ungson_organizational_memory_pt.htm>. Acesso em: 21 abr. 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	107
APÊNDICE B – ENTREVISTA – PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE EVENTOS BASEADO NAS ETAPAS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	110
APÊNDICE C – ANÁLISE COMPARATIVA DO OBJETIVO, LITERATURA PERTINENTE E TÉCNICAS METODOLÓGICAS APLICADAS NO ESTUDO	112
APÊNDICE D – ATIVIDADES ENVOLVIDAS NA ELABORAÇÃO DE EVENTOS..	113
APÊNDICE E – SUB PROCESSOS DE GESTÃO E REALIZAÇÃO DE EVENTOS DO CENTRO DE MEMÓRIA.....	115

APÊNDICE A – Questionário

UFPR-SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO
GRADUANDA: VANESSA PUTRIQUE GONÇALVES

QUESTIONÁRIO: MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE ELABORAÇÃO DE EVENTOS PARA O REGISTRO DO CONHECIMENTO NO CENTRO DE MEMÓRIA DO SISTEMA FIEP

Prezado Sr.

Venho, por meio deste, solicitar a sua colaboração nesta pesquisa referente aos processos de elaboração de eventos para o registro deste conhecimento organizacional para o Centro de Memória do Sistema FIEP.

A pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná, cujo objetivo é verificar e mapear os processos organizacionais em cada setor envolvido na elaboração de eventos originários do Centro de Memória. Busca-se, assim, neste primeiro questionário identificar a importância da coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso dos conhecimentos produzidos no seu setor para a Memória Organizacional.

A sua colaboração é muito importante, pois contribuirá para o registro do conhecimento para constituição da Memória Organizacional. Agradecemos sua valiosa cooperação.

INSTRUÇÕES:

- Leia as perguntas atentamente.
- A leitura do questionário deve ser em ordem crescente da numeração das questões.
- As questões devem ser respondidas de acordo com o seu entendimento, assinalando apenas uma das opções.
- Utilize o tempo necessário.

A- CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO DE PESQUISA

NOME: _____

CARGO: _____

NOME DO SETOR: _____

NOME DO COORDENADOR/ GERENTE DO SETOR: _____

TEMPO QUE ESTÁ NO SETOR: _____

B- QUESTÕES:

As questões a seguir serão utilizadas para a análise das atitudes do seu setor em relação às formas de registro e reuso das informações e conhecimentos relacionados à elaboração de eventos.

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – COLETA E REGISTRO

LEGENDA: (1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente (5) Não se Aplica					
	1	2	3	4	5
1. O conhecimento tácito (experiências vividas) que o colaborador demonstra em suas atividades, e as experiências adquiridas, são capturadas por meio de fontes como documentos, imagens, conversas, reuniões, palestras, entre outros.					
2. Existe a preocupação de registrar e utilizar o conhecimento dos colaboradores, mesmo quando estes são transferidos para outro setor ou saem da organização.					
3. Há incentivo para os colaboradores registrarem as suas experiências e os resultados obtidos com as suas atividades.					
4. A organização valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos para o registro do conhecimento.					
5. Os colaboradores encontram facilmente as informações registradas de que precisam para seu trabalho rotineiro.					

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – DISSEMINAÇÃO E COMPARTILHAMENTO

LEGENDA: (1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente (5) Não se Aplica					
	1	2	3	4	5
6. Existe uma cultura de compartilhamento de conhecimento, no setor.					
7. No setor, há pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento.					

8. Existe a possibilidade de mudanças nos procedimentos de trabalho do setor, no sentido de atualizá-lo e melhorá-lo.					
9. A organização incentiva os colaboradores a registrarem as experiências profissionais relevantes para o conhecimento do setor.					

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – ARMAZENAMENTO E RECUPERAÇÃO

LEGENDA: (1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente (5) Não se Aplica					
	1	2	3	4	5
10. Há um sistema e/ ou aplicativo que estimula o armazenamento e compartilhamento de conhecimentos.					
11. Há oportunidades formais de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores.					
12. As informações registradas no setor são disponibilizadas para todos os colaboradores envolvidos no processo.					
13. Todos os colaboradores do setor têm acesso aos conhecimentos registrados para serem recuperados e reutilizados.					

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – REUSO DO CONHECIMENTO

LEGENDA: (1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Concordo (4) Concordo Totalmente (5) Não se Aplica					
	1	2	3	4	5
14. Os registros provenientes de experiências ou práticas anteriores são reutilizados por outros colaboradores.					
15. Observa-se a preocupação dos colaboradores em buscar registros anteriores, quando precisam resolver problemas.					
16. Normalmente as informações no setor estão organizadas para serem facilmente encontradas e reutilizadas.					
17. Existe a possibilidade dos colaboradores, no reuso das informações registradas no setor, sugerir melhorias e ampliar o registro do conhecimento com suas experiências.					

APÊNDICE B – Entrevista – Processo de realização de eventos baseado nas etapas de Memória Organizacional

COLETA

1. De que forma o setor busca informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades relacionado à elaboração de evento?
2. Como estas informações coletadas são organizadas?
3. O setor possui alguma maneira e/ou procedimento de registro formal do processo (documento, fluxo, checklist) que fornece subsídio às atividades para a realização de eventos institucionais?
4. Quais são as atividades envolvidas no setor para a elaboração de eventos do Centro de Memória? Seria possível descrever as atividades? Quais informações são necessárias para realizá-las?

COMPARTILHAMENTO E DISSEMINAÇÃO

5. As informações registradas no setor são disponibilizadas para todos os colaboradores do setor envolvidos no processo?
6. As informações são disponibilizadas para os outros setores envolvidos no processo de elaboração do evento do Centro de Memória?
7. Há oportunidades formais (elaboração de relatórios, artigos, palestras, congressos, reuniões etc.) e informais (conversas, troca de idéias, e-mail, chat, fóruns, etc.) de compartilhamento de conhecimento e experiências sobre a elaboração de eventos entre os colaboradores? Quais são?

ARMAZENAMENTO E RECUPERAÇÃO

8. Como são encontradas, no setor, as informações necessárias para desempenhar as atividades? Onde são recuperadas (buscadas) as informações?
9. Todos os colaboradores possuem acesso aos registros? Todos podem recuperar o que necessitam?

REUSO

10. Há preocupação no setor em descrever as atividades para que possam ser utilizadas em outros eventos?
11. Como são (poderiam ser) reutilizados os registros das atividades em outros eventos?

12. As melhores práticas são registradas para que haja o reuso deste conhecimento?

13. O mapeamento e registro do processo e das atividades podem ajudar o setor quanto ao registro do conhecimento advindo de atividades requisitadas para a elaboração de evento do Centro de Memória? De que forma?

APÊNDICE C – Análise comparativa do objetivo, literatura pertinente e técnicas metodológicas aplicadas no estudo

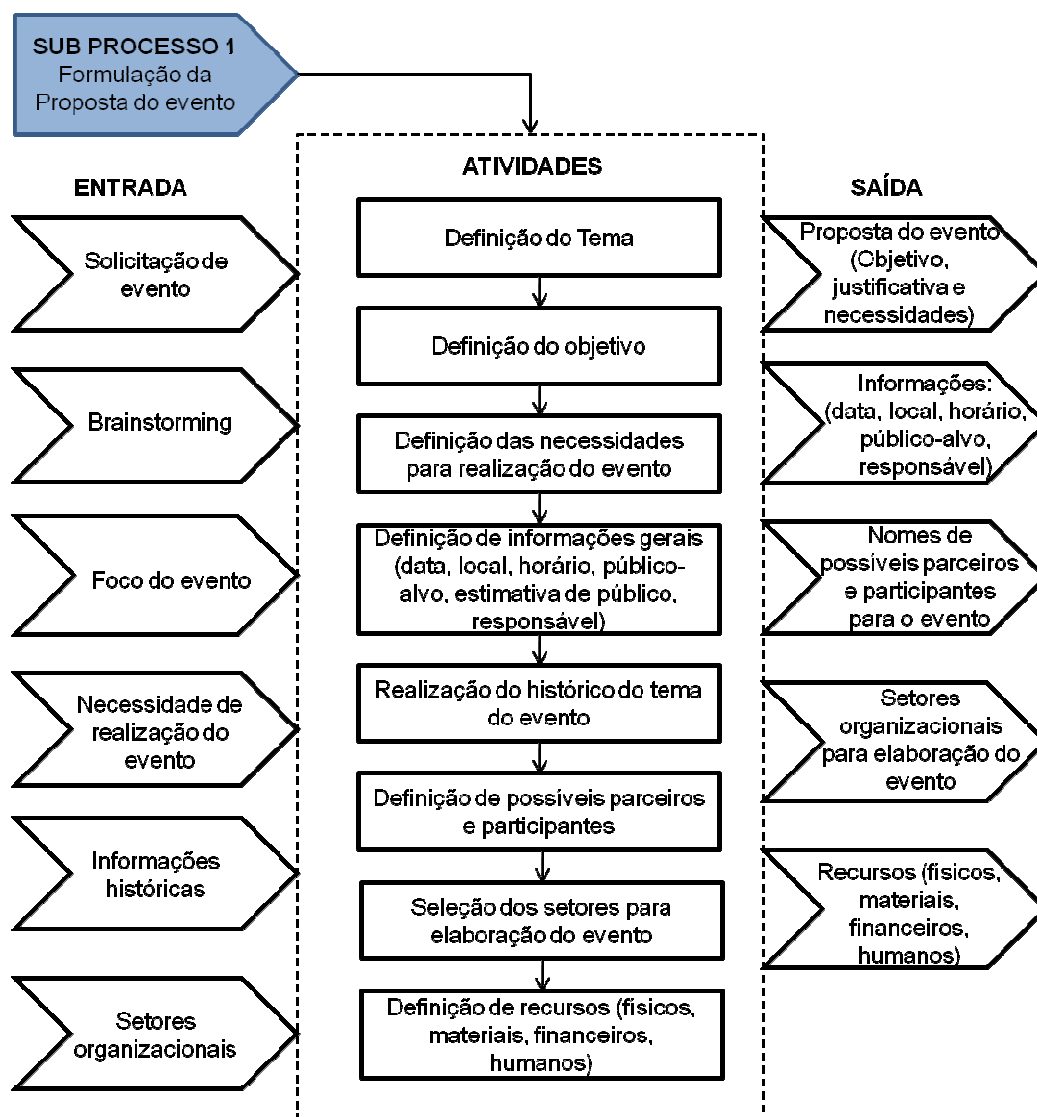
Objetivos	Literatura Pertinente (Principais Autores)	Metodologia
a) analisar os processos de coleta, armazenamento e recuperação dos conhecimentos sobre eventos produzidos pelo Centro de Memória do Sistema FIEP;	Gestão de Informação e Gestão do Conhecimento: Tarapanoff, Moresi, Beuren, Choo, Santos, Teixeira Filho, Gutiérrez, Davenport e Prusak, Nonaka e Takeuchi, Stollenwerk. Processo de Gerenciamento das Informações: Remor et al., Davenport, McGee e Prusak. Conhecimento Organizacional: Choo, Nonaka e Takeuchi, Moresi. Criação do Conhecimento: Nonaka e Takeuchi, Von Krogh, Ichijo, Nonaka.	Pesquisa documental; Questionário. Entrevista com o Centro de Memória: questões - 1 a 3; 8 a 13.
b) identificar como é realizado o processo de gestão e realização de eventos com base no processo de construção de Memória Organizacional para o Centro de Memória;	Práticas de Gestão do Conhecimento: Pereira, Schlesinger <i>et.al.</i> Memória Organizacional: Conklin, Schlesinger <i>et.al.</i> , Moresi, Spiller; Pontes, Walsh e Ungson, Parrini, Teixeira Filho. Processos Organizacionais: Nezzelo e Strauhs, Sordi, Gonçalves, Silva, Vilella.	Entrevista com os cinco setores envolvidos: questões - 4 a 7.
c) mapear o macro processo de gestão e realização de eventos para a construção do registro de Memória do Centro de Memória;	Processos Organizacionais: Nezzelo; Straus, Sordi, Gonçalves, Silva, Vilella, Baldam <i>et al.</i> Memória Organizacional e Mapeamento de Processos: Remor et al., Teixeira Filho, Silva et al., Santos, Nezzelo e Strauhs, Teixeira.	Entrevista com os cinco setores: questões - 1 a 13.
d) representar graficamente o fluxo do processo interno de realização de eventos pelo Centro de Memória.	Processos Organizacionais: Nezzelo e Straus, Sordi, Gonçalves, Silva, Vilella. Memória Organizacional e Mapeamento de Processos: Remor et al., Teixeira Filho, Silva et al., Santos, Nezzelo e Strauhs, Teixeira.	Representação com base na organização dos resultados obtidos com o objetivo C.

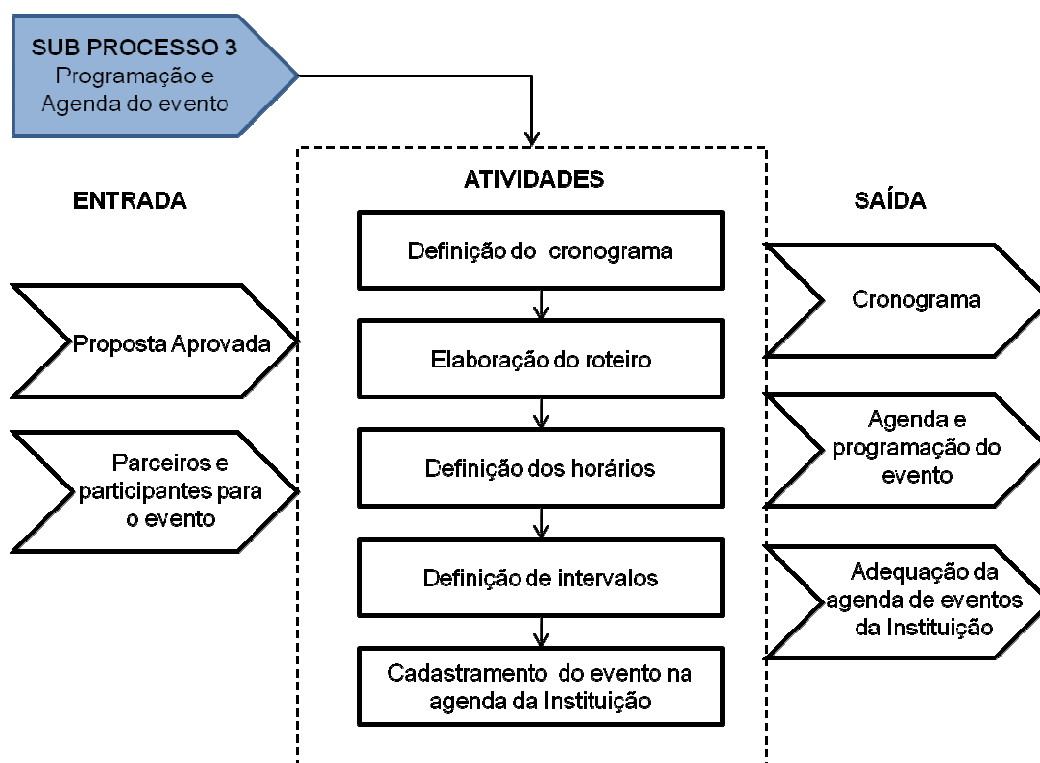
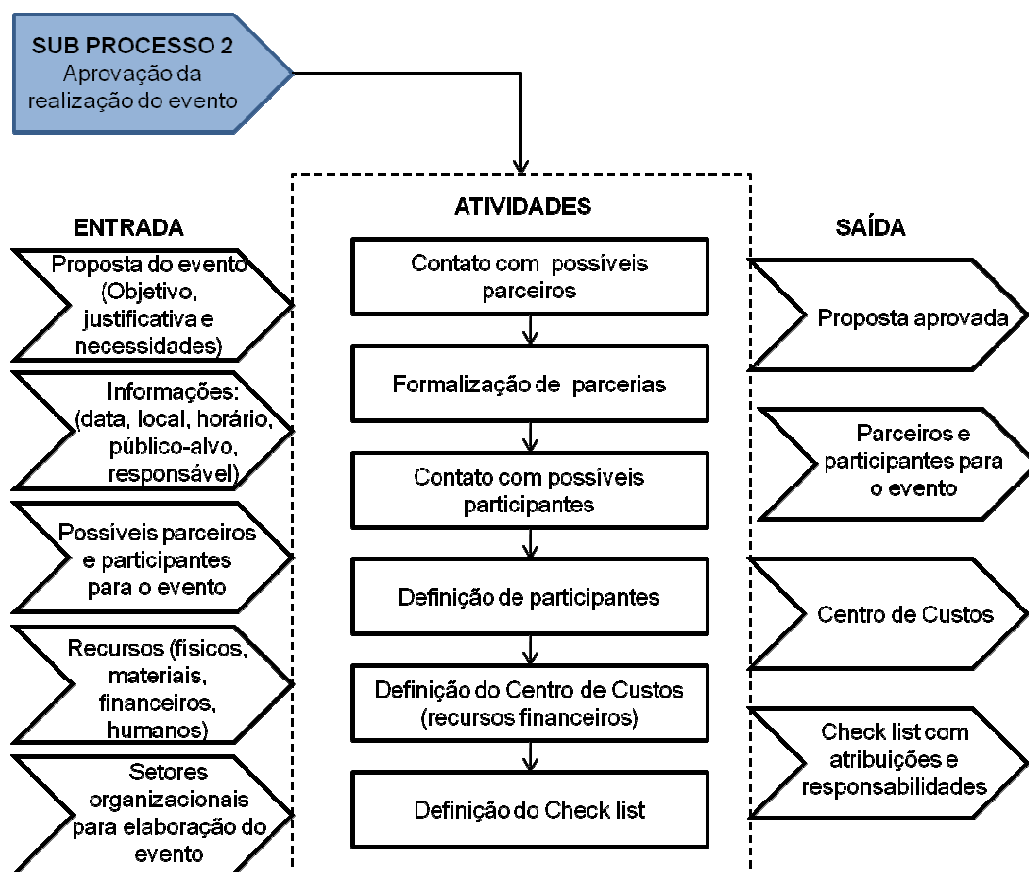
APÊNDICE D – Atividades envolvidas na gestão e realização de eventos

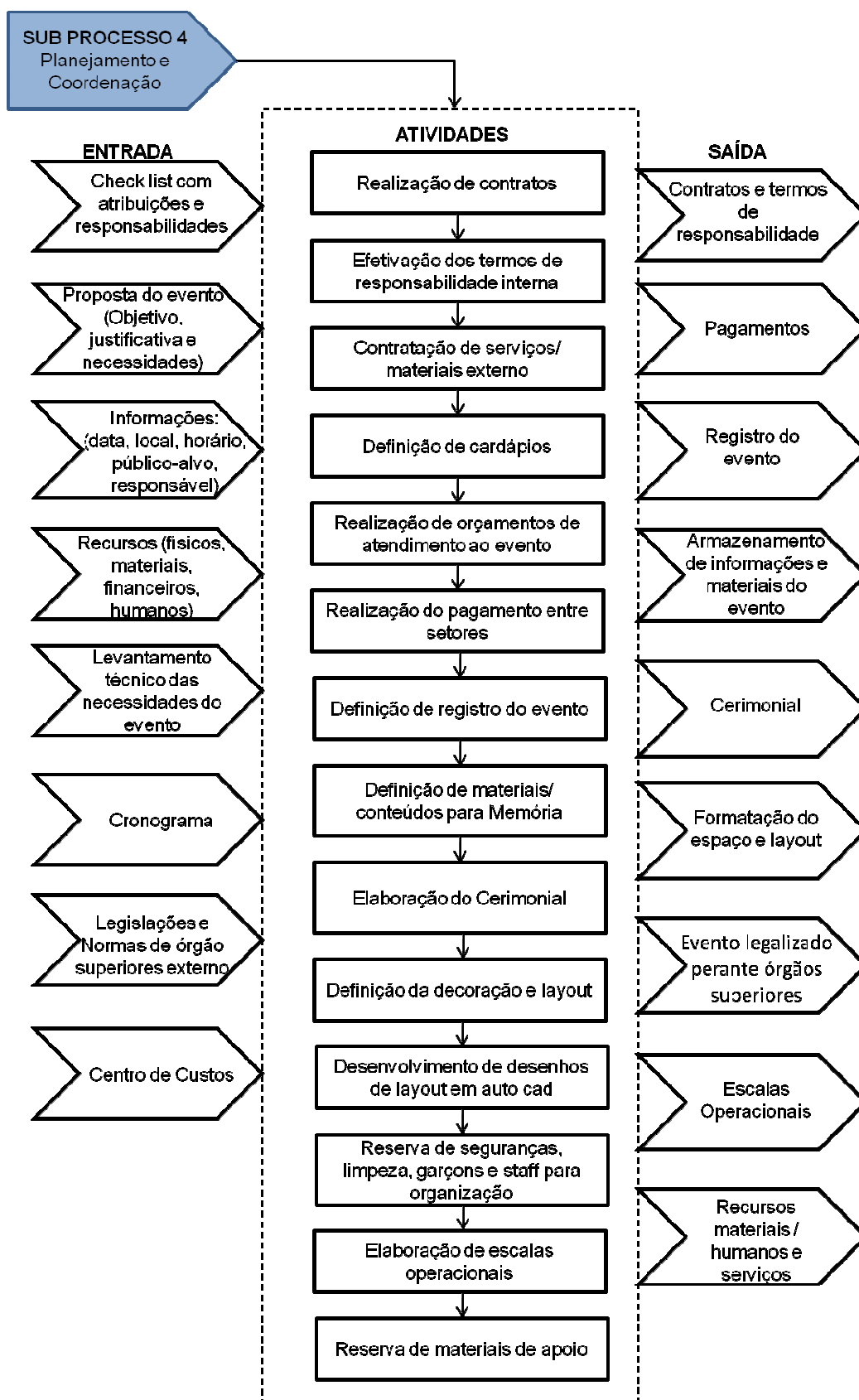
Setor	Entradas	Descrição	Atividades
Centro de Memória	Definição da proposta do Evento (objetivo, justificativa e necessidades, responsável pelo evento)	É realizado <i>brainstorm</i> para decidir um tema para o evento, caso não seja solicitado e delimitado pela gestão superior.	Aprovação da proposta;
Centro de Memória	Informações gerais (público alvo, data, local, horário, participantes)	Realização de uma reflexão sobre as principais informações necessárias para o encaminhamento do processo.	Definição de recursos financeiros
Centro de Memória	Definição de parcerias/ participantes e empresas participantes	Realizar uma pesquisa e reflexão sobre os possíveis parceiros e participantes.	Contato com parceiros e participantes; Definição das parcerias.
Centro de Memória	Definição do check list	Atribuição das atividades e necessidades.	Check list com atribuições e necessidades
Centro de Memória	Definição do registro do evento	Os conteúdos para memória como fotos, vídeos, materiais utilizados no evento devem ser armazenados.	Definição de materiais para guarda na Memória; Reserva de fotógrafo e filmagem.
Centro de Memória	Definição de homenagens ou discursos	Conforme a necessidade de medalhas, diplomas, placas, bandeira, hino nacional, cantor.	Organização de homenagens/ discursos; Elaboração do cerimonial
Centro de Memória	Definição de intervalos e horários	Atribuir os intervalos e horários para realizá-los.	Definição da agenda para o evento; Adequação da agenda da instituição; Definição de cardápio;
Eventos	Definição de materiais e serviços necessários	Multimídia, computador com DVD, caixa de som, microfone, microcomputador	Solicitação de equipamentos e materiais de apoio
Eventos	Levantamento técnico das necessidades do evento	Amplificar o eventos para verificar todas as necessidades de reserva de pessoal e material.	Solicitação de reservas (material e profissional); Formatação da sonorização e vídeo
Eventos	Reserva de espaço	Escolha do local para elaboração do evento.	Desenvolvimento de desenhos de layout em auto cad

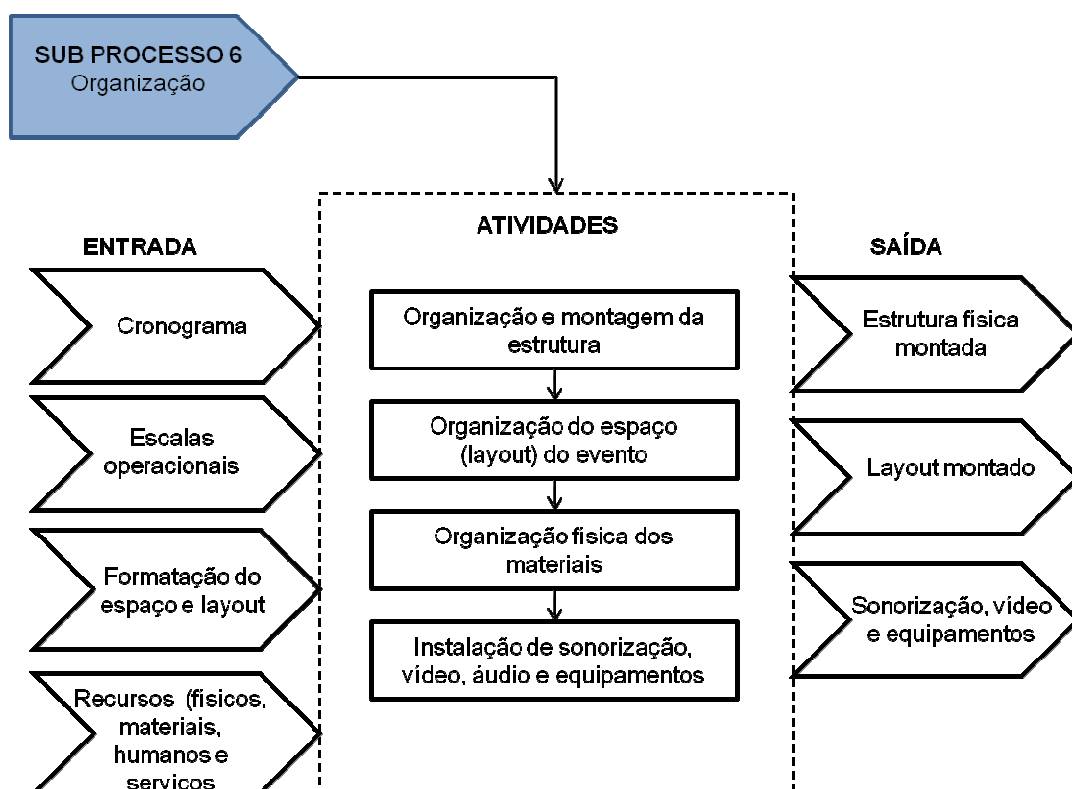
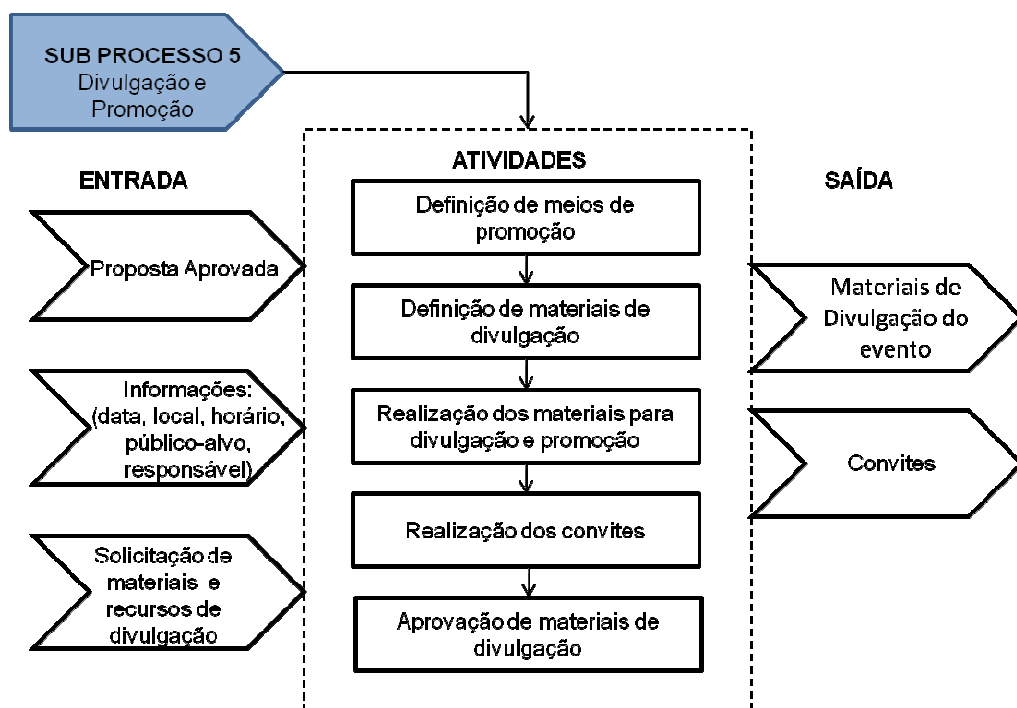
Setor	Entradas	Descrição	Atividades
Eventos	Formatação do espaço	Definir o que o cliente deseja.	Definição da decoração e layout
Eventos	Orçamento de estrutura	Levantamento dos custos da proposta.	Realização de contrato
Eventos	Solicitação de seguranças, limpeza e staff	Reserva de pessoal que atuará como apoio no evento.	Solicitação de reservas (material e profissional);
SESI Alimentação	Definição de pessoal/ materiais	Reserva de pessoal que atuará como apoio no evento.	Reserva de pessoal para atendimento e de materiais
Comunicação e Promoção	Convite	Elaboração do convite e meios de divulgação do evento.	Definição de meios de promoção; Definição de materiais de publicidade;
Comunicação e Promoção	Material de divulgação do evento	Com os materiais definidos solicitar aprovação do cliente.	Aprovação de materiais de divulgação.

APÊNDICE E – Sub processos de gestão e realização de eventos do Centro de Memória









ANEXO

ANEXO – Check list do Centro de Memória

**Evento:****Data do evento:****Horário:****Local:****Endereço:****Responsável pelo evento (contato):****Responsável pela Coordenação de Eventos (facilitador):****Telefone:**

OBS: Qualquer alteração que venha a ser feita neste documento deverá ser comunicada à Coordenação de Eventos.

O envio definitivo deste check list às pessoas envolvidas no evento é de responsabilidade desta Coordenação.

Solicitante do Evento		
Ações	Responsável	Situação
Reserva do espaço		
Previsão do número de pessoas:		
Facilitador do evento / reunião		
Responsável pelas despesas do evento		
Definição do público alvo:		
Programação, conteúdo, participantes do evento		
Distribuição do material de divulgação no evento		
Confirmação de presença: () E-mail () Telefone		
Lista de presença		
Etiquetas para os crachás		
TRIs () Alimentação () Ambientação () Espaço () Vídeo () Vídeo Conferência		

Gabinete da Presidência		
Ações	Responsável	Situação
Confirmação do presidente e/ou superintendente do Sistema FIEP	Teresa	

Coordenação de Comunicação Social		
Ações	Responsável	Situação
Divulgação para a imprensa		
Fotógrafo (quantidade de fotos e período a disposição)		
Material de Divulgação: () Revista () Jornal Diálogo e Desenvolvimento		

Coordenação de Marketing		
Ações	Responsável	Situação
Confecção dos convites – ()E-mail () Físico		
Pastas – ()Sim ()Não		
Banners – ()Sim ()Não		
Cartaz – ()Sim ()Não		
Folder – ()Sim ()Não		
Crachás – ()Sim ()Não		
Brindes – ()Sim ()Não		
Propaganda em rádio (produção, período, tempo e emissora)		

Coordenação de Eventos		
Ações	Responsável	Situação
Cerimonial – Roteiro		
Mestre de Cerimônias		
Composição da Mesa		
Remessa de convites: ()Físicos ()E-mail ()Fax ()Fone		
Seleção dos mailings		
Prismas:		
Acompanhamento do evento		
Cantor / Hino Nacional / Medalhas / Placas / Diplomas / Bandeiras		
Reservar filas para autoridades		
Locação de veículo (carros, vans, micro ônibus, ônibus)		

Centro de Eventos – CIETEP		
Ações	Responsável	Situação
Confirmação do local do evento		
Serviços de sinalização do espaço		
Serviço de buffet: welcome coffee / coffee break / sucos / água / café/ refrigerante / petit fours		
Serviço de buffet para almoço – () Rest. p/ Quilo () Rest. Executivo () Átrio ____ () Rest. VIP		
Formatação do buffet:		
Sonorização e vídeo		
Equipamentos: Multimídia, Computador com DVD, Caixa de Som, etc.		
Equipamentos: Microfones () Sim () Não Quantidade: _____		
Projeção do Filme – () ICONS () BAWB () 60 Anos () EPC () Cases Investigação Apreciativa () Congresso da Indústria		
Gravação total do evento () Sim () Não – Quem gravar: _____		
Filmagem (período, seleção das imagens)		
Tradutores (idioma, período, escrito e/ou tradução simultânea)		
Contratação de recepcionistas () Sim () Não Quantidade: _____		
Decoração / Flores / Sofás / Mesas / Piano / Tribuna / Outros:		
Formatação do espaço		
Colocação de banners () Fiep () Diálogo () Específico		
Carregador para deslocamento do material		
Mesa de recepção		
Mesa para material de apoio		
Material de apoio: flipchart, pincéis, papel, canetas, etc		
Microcomputador () Sim () Não Quantidade: _____		
Impressora () Sim () Não Quantidade: _____		